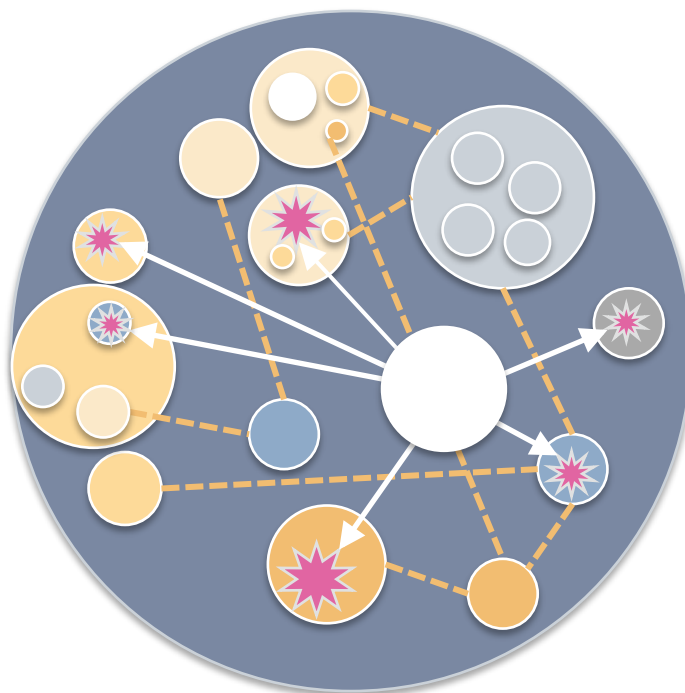


Dissertation der Zeppelin Universität

**Zur Implementierbarkeit  
eines Systems des Wissensmanagements  
im Unternehmen**

[Volker C. Horsthemke]



Erster Gutachter: Prof. Dr. Helmut Willke

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Helmut Kasper

Datum der Disputation: 23.08.2017



**Zeppelin Universität**

Fachbereich Staats- und Gesellschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Global Governance

Prof. Dr. Helmut Willke

Dissertation zur Erlangung der Würde des  
Doktors der Sozialwissenschaften (Doctor rerum socialium | Dr. rer. soc.)  
der Zeppelin Universität Friedrichshafen

**Zur Implementierbarkeit eines Systems  
des Wissensmanagements im Unternehmen**

Vorgelegt bei:

Prof. Dr. Helmut Willke

Bearbeitet von:	Volker C. Horsthemke
Matrikelnummer:	14202104
Promotor:	Prof. Dr. Helmut Willke Zeppelin Universität Friedrichshafen
Ko-Promotor:	Prof. Dr. Helmut Kasper Wirtschaftsuniversität Wien
Abgabedatum:	25.01.2017
Datum der Disputation:	23.08.2017

**Promotor**

Prof. Dr. Helmut Willke

Zeppelin Universität

Lehrstuhl für Global Governance

Am Seemooser Horn 20

D-88045 Friedrichshafen

**Ko-Promotor**

Prof. Dr. Helmut Kasper

Wirtschaftsuniversität Wien

Institut für Change Management und Management Development

Gebäude D2 / Eingang B

Welthandelsplatz 1

A-1020 Wien

## Danksagung

---

Ich bedanke mich bei allen, die mir diese Promotion ermöglicht und mich dabei begleitet und unterstützt haben. Insbesondere danke ich meiner Familie, die zu vielen Zugeständnissen bereit war. Ohne ihr Verständnis und ihre Unterstützung hätte diese Arbeit weder vollendet noch begonnen werden können. Ein weiterer Dank gilt meinen Arbeitgebern, die das Vorhaben einer berufsbegleitenden Promotion mitgetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Helmut Willke, der mir die Chance auf diese Dissertation ermöglicht hat und mir mit Rat und Tat zur Seite stand. Auch Prof. Dr. Helmut Kasper, der sich bereit erklärt hat die Rolle des Ko-Promotoren zu übernehmen, danke ich herzlichst. Für die immer sehr gute und freundliche Unterstützung durch die ZU Graduate School möchte ich auch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Alfred Kieser, Prof. Dr. Helmut Willke, Dr. Stephanie Nau und Simone von Bischofinck meinen Dank aussprechen.

Ganz speziell möchte ich der ZF Friedrichshafen AG danken, die sich als Beobachtungsfall zur Verfügung gestellt hat. Sie hat nicht nur die außergewöhnliche Plattform geschaffen, die diese Dissertation erst möglich gemacht hat, sondern sich im Zuge der Publikation auch für die Aufhebung der Anonymität ausgesprochen. Besonderer Dank gilt dabei den Vätern des untersuchten Implementierungsansatzes. Ihrer Kreativität und Offenheit für Neues ist nicht nur die Grundlage für diese Untersuchung, sondern im Prinzip sogar die Basis für einen neuen Implementierungsansatz für Veränderungen zu verdanken, der auch – aber nicht ausschließlich – für Wissensmanagement eingesetzt werden kann.

Diese Arbeit ist meinem Vater Peter W. Horsthemke (27.04.1938 – 14.01.2015) gewidmet, dessen aufopferungs- und mühevoller Kampf gegen den Krebs leider nicht belohnt wurde. Sein Verlust hat mich kurz nach Aufnahme dieser Arbeit schwer getroffen. Doch gerade seine Ermutigung in seinem schwersten Moment gab den Ausschlag für das Aufrechterhalten des Unterfangens. Ihm und meiner Mutter Brigitte Horsthemke gebührt der größte Dank.

Friedrichshafen, den 15.10.2017

Volker C. Horsthemke

## Abstract

---

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit einer besonderen Form der Implementierung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen auseinander. Über den Verlauf von mehr als zwei Jahren wurde die Einführung eines Wissensmanagements in einem spezifischen Unternehmen beobachtet. Eine Besonderheit lag im vom beobachteten Unternehmen gewählten Ansatz, der sich im Wesentlichen aus dem Gedankengut des Systemischen Wissensmanagements, der Ansätze der Knowledge Networks und der Wissenskoooperation sowie Axiomen der systemischen Organisationsberatung speiste.

Das Unternehmen hatte sich gegen eine top-down gesteuerte Einführung entschieden. Sein Vorgehen basierte vielmehr auf der Perturbation des Systems der Organisation zur Stimulierung des Entstehens von Wissenskoooperation und Wissensnetzwerken. So sollten schlussendlich die Vorteile eines optimierten Umgangs mit Wissen sichtbar und spürbar werden. Dieser wahrnehmbare Nutzen sollte dann in die Begründung von Projekten und Aktivitäten zur tatsächlichen Verbesserung des Umgangs mit Wissen münden. Mit dem Ziel, Einblick in die inneren Mechanismen des Systems der Organisation zu bekommen, beobachtete der Forscher, welche Form eines Wissensmanagements sich so bilden würde, und ob sich darüber hinaus auf diese Weise ein steuerbares Konstrukt eines Wissensmanagements etablieren lassen würde.

Diese Untersuchung gibt Aufschluss darüber, wie eine Organisation mit etablierten Strukturen und eingeübten Prozessen auf Interventionen reagiert, die darauf abzielen, sie zu einer Veränderung in ihrem Umgang mit Wissen zu bewegen. Ferner wird der so beschrittene Weg der Implementierung eines Systems des Wissensmanagements evaluiert.

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b><u>EINLEITUNG.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
1.1	ÜBER DAS MANAGEN VON WISSEN.....	1
1.2	FORMULIERUNG DER FORSCHUNGSFRAGE.....	5
1.3	MOTIVATION UND ERKENNTNISINTERESSE .....	7
1.4	PROBLEMSTELLUNG, UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND ZIELSETZUNG.....	10
1.5	WISSENSCHAFTLICHE POSITIONIERUNG.....	14
1.6	ABGRENZUNG .....	16
1.7	AUFBAU DER ARBEIT .....	17
<b>2</b>	<b><u>THEORETISCHE GRUNDLAGEN .....</u></b>	<b><u>18</u></b>
2.1	WISSEN: BEGRIFF UND VERSTÄNDNIS .....	18
2.1.1	DATEN, INFORMATION, WISSEN .....	18
2.1.2	BEDEUTUNG VON NICHT-WISSEN.....	20
2.1.3	WISSEN, HANDELN, KOMPETENZ .....	22
2.1.4	ARTEN UND ERSCHEINUNGSFORMEN VON WISSEN.....	24
2.2	WISSEN IN GESELLSCHAFT UND KULTUR.....	28
2.2.1	WISSEN, GESELLSCHAFT UND GESELLSCHAFTLICHER WANDEL.....	28
2.2.2	WISSEN, KULTUR, ORGANISATION .....	31
2.2.3	WISSEN SCHÜTZEN – WISSEN TEILEN .....	35
2.3	WISSEN ALS UNTERNEHMERISCHE RESSOURCE.....	36
2.3.1	WISSEN ALS PRODUKTIONS- UND WETTBEWERBSFAKTOR .....	36
2.3.2	PERSONALES UND ORGANISATIONALES WISSEN UND LERNEN.....	39
2.3.3	INTELLEKTUELLES KAPITAL .....	42
2.3.4	ÜBER DIE STEUERBARKEIT DES UMGANGS MIT WISSEN .....	45
2.3.5	MENSCHENBILDER UND FÜHREN.....	50

2.3.6	MANAGEMENT UND DAS MANAGEN VON WISSEN .....	53
<b>2.4</b>	<b>WISSENSMANAGEMENT .....</b>	<b>55</b>
2.4.1	VERSTÄNDNIS, BEGRIFF, ENTSTEHUNG, REFERENZDISZIPLINEN .....	55
2.4.2	ORGANISATORISCHE VERORTUNG VON WISSENSMANAGEMENT .....	60
2.4.3	REFERENZANSÄTZE IM RAHMEN DER UNTERSUCHUNG .....	66
2.4.4	INSTRUMENTE UND IHRE BEDEUTUNG IM WISSENSMANAGEMENT .....	75
<b>2.5</b>	<b>WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS .....</b>	<b>82</b>
2.5.1	AUTOCHTHONIE EINES WISSENSMANAGEMENTS .....	82
2.5.2	EINFÜHRUNG, BARRIEREN UND ERFOLGSFAKTOREN .....	84
2.5.3	ZUM STATUS QUO VON WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS.....	96
2.5.4	PRAXIS WISSENSMANAGEMENT: ERWARTUNGEN, HERAUSFORDERUNGEN .....	101
2.5.5	WISSENSMANAGEMENT, WANDEL UND ENTLERNEN .....	106
<b>3</b>	<b><u>FORSCHUNGSMETHODE UND VORGEHEN.....</u></b>	<b>109</b>
<b>3.1</b>	<b>FORSCHUNGSANSATZ .....</b>	<b>109</b>
3.1.1	EINZELFALLSTUDIE .....	110
3.1.2	ETHNOGRAPHIE .....	112
<b>3.2</b>	<b>BEURTEILUNG DER EIGNUNG DES GEWÄHLTEN FORSCHUNGSANSATZES .....</b>	<b>115</b>
<b>3.3</b>	<b>ERHEBUNGSVERFAHREN UND EVALUIERUNG .....</b>	<b>124</b>
<b>4</b>	<b><u>FALLSTUDIE: PROPOSITION, DURCHFÜHRUNG, BEURTEILUNG .....</u></b>	<b>128</b>
<b>4.1</b>	<b>GRUNDLEGENDES ÜBER DAS BEOBACHTUNGSOBJEKT .....</b>	<b>128</b>
4.1.1	DAS BEOBACHTUNGSOBJEKT.....	128
4.1.2	AUSGANGSLAGE, BEOBACHTUNGSRAHMEN, PRÄMISSEN, RESTRIKTIONEN .....	131
<b>4.2</b>	<b>WISSENSCHAFTSTHEORETISCHER BEZUGSRAHMEN.....</b>	<b>133</b>
4.2.1	BEGRIFFSBESTIMMUNGEN IM RAHMEN DIESER ARBEIT .....	133
4.2.2	VORGEHEN ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT .....	136
<b>4.3</b>	<b>THEORETISCHE PROPOSITION .....</b>	<b>143</b>



4.3.1	LEITGEDANKEN .....	143
4.3.2	FORSCHUNGSRAHMEN UND HYPOTHESEN.....	152
<b>4.4</b>	<b>DURCHFÜHRUNG.....</b>	<b>154</b>
4.4.1	METHODIK DER BEOBACHTUNG .....	154
4.4.2	CHRONOLOGIE .....	155
4.4.3	INTERVENTIONSVERLAUF: BEOBACHTUNGEN UND BEWERTUNG .....	160
<b>4.5</b>	<b>ERKENNTNISGEWINN IN BEZUG AUF PROPOSITION UND BEOBACHTUNG .....</b>	<b>231</b>
4.5.1	MODELL DER ORGANISATIONALEN ABSORPTION .....	231
4.5.2	REFLEXION DER AKTIVITÄT DES WISSENSMANAGEMENTS .....	233
4.5.3	ERKLÄRUNGSVERSUCHE .....	249
4.5.4	ABLEITUNGEN AUS DEN BEOBACHTUNGEN .....	271
<b>5</b>	<b><u>FAZIT UND AUSBLICK.....</u></b>	<b><u>278</u></b>
5.1	REFLEXION EINER EINZELFALLSTUDIE ALS UNTERSUCHUNGSBASIS .....	278
5.2	WAS KONNTE DIESE UNTERSUCHUNG LEISTEN? .....	281
5.3	SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	288
5.4	REFLEXION UND AUSBLICK .....	295
<b>6</b>	<b><u>ANHANG.....</u></b>	<b><u>301</u></b>
6.1	GLOSSAR .....	301
6.1.1	BEDEUTENDE INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS IN DIESER ARBEIT .....	301
6.1.2	INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS IM BEOBACHTETEN UNTERNEHMEN .....	306
<b>6.2</b>	<b>EINFACHES MODELL ZUR BEWERTUNG DES HANDLUNGSBEDARFS IM WISSENSMANAGEMENT.....</b>	<b>307</b>
<b>6.3</b>	<b>ENTWICKLUNGSSTUFEN DES KONSTITUTIVEN WISSENSMANAGEMENTS IM BEOBACHTETEN UNTERNEHMEN.....</b>	<b>308</b>
<b>7</b>	<b><u>LITERATURVERZEICHNIS .....</u></b>	<b><u>310</u></b>

## Abkürzungsverzeichnis

---

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
BU	Business Unit (Geschäftseinheit)
CEN	Comité Européen de Normalisation („Europäisches Institut für Normung“)
CEO	Chief Executive Officer
CIP	Continuous Improvement Process (vgl. auch KVP)
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
ebd.	ebenda
ed.	editors (Englisch für „Herausgeber“), editores (Spanisch bzw. Portugiesisch für „Herausgeber“)
EDP	Electronic Data Processing / Elektronische Datenverarbeitung
erw.	erweitert(e)
et al.	et alii (Lateinisch für „und andere“)
etc.	et cetera (und so weiter)
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
FAU	Friedrich-Alexander Universität Nürnberg-Erlangen
FI	Fraunhofer Institut
F&E	Forschung und Entwicklung
Gen X	Generation X
Gen Y	Generation Y
GI	Global Integration Inc.
Haufe	Haufe Lexware GmbH & KG / Haufe Gruppe
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Hochschule St. Gallen
ICM	Intellectual Capital Management

IKIM	Informationskreis Innovationsmanagement
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
Inkl.	inklusive
ISSS	Information Society Standardisation System
IT	Informationstechnologie
ITM	International Transfer Management
Jap.	Japanisch (für)
Jg.	Jahrgang
k.A.	keine Angabe
KIT	Karlsruher Institut für Technologie
KM	Knowledge Management (Wissensmanagement) <sup>1</sup>
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (vgl. auch CIP)
Lat.	Lateinisch (für)
mifm	Institut für Marktforschung GmbH
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik
o.J.	ohne Jahrgang
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
OE	Organisationsentwicklung
p.	page (Seite)
PE	Personalentwicklung
Q-Organisation	Organisation des Bereichs Qualität
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
S.	Seite
s.u.	siehe unten
Sp.	Spalte
Tab.	Tabelle
TKM	Tacit Knowledge Management
TU	Technische Universität
u.	und

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit werden Knowledge - und Wissensmanagement synonym verwendet.

u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
Vol.	Volumen (Band)
WHO	World Health Organization
WM	Wissensmanagement (Knowledge Management) <sup>1</sup>
z.B.	zum Beispiel
zit. nach	zitiert nach
ZU	Zeppelin Universität Friedrichshafen

## Tabellenverzeichnis

---

Tabelle 1: Ausgewählte Beispiele für die organisatorische Verortung von Wissensmanagement .....	61
Tabelle 2: Rollen im Wissensmanagement.....	63
Tabelle 3: Referenzkonzepte des Wissensmanagements und potentielle Verortung .....	66
Tabelle 4: Übersicht über einige bedeutende Wissensmanagementansätze ...	67
Tabelle 5: Hauptmerkmale der Wissensbeschaffung.....	82
Tabelle 6: Hauptakteure der Wissensbeschaffung .....	83
Tabelle 7: Hauptmerkmale japanischen Denkens.....	83
Tabelle 8: Elemente der Implementierung von Wissensmanagement – Praxisbeispiele .....	86
Tabelle 9: Ängste und Widerstände gegenüber Wissensmanagement .....	87
Tabelle 10: Barrieren im Wissensmanagement .....	88
Tabelle 11: Einführung Wissensmarktkonzept.....	90
Tabelle 12: Bewertungsmethoden des Wissensmanagements .....	94
Tabelle 13: Übersicht der Wissensmanagement-Ansätze nach North/Haas ....	99
Tabelle 14: Mythen des Wissensmanagements .....	102
Tabelle 15: Was sich Organisationen von einem Wissensmanagement erhoffen .....	104
Tabelle 16: Zusammenfassung der Erwartungen an ein Wissensmanagement .....	105
Tabelle 17: Six Simple Rules .....	108
Tabelle 18: Induktiver vs. Deduktiver Ansatz .....	114
Tabelle 19: Relevant Situations for Different Research Strategies .....	117
Tabelle 20: Rahmenbedingungen für einen Homo Sciens.....	135

Tabelle 21: Chronologischer Verlauf der Hauptinterventionen .....	160
Tabelle 22: Kerninhalte des Wissensmanagements des International Transfer Managements .....	174
Tabelle 23: Was soll ein Bereich Wissensmanagement leisten? .....	206
Tabelle 24: Modell der organisationalen Absorption .....	232
Tabelle 25: Cluster der Interventionen .....	234
Tabelle 26: Bewertungskriterien für die Wirksamkeit der Interventionen .....	235
Tabelle 27: Zusammenhang zwischen Potential der Wirksamkeit und organisationaler Absorption .....	236
Tabelle 28: Interventionen und ihre Wirkung .....	241
Tabelle 29: Zusammenhang zwischen Beratung und Evolution des Optimierungsverhaltens .....	261
Tabelle 30: Erfolgsquoten der Leistungen des Beratersystems.....	262
Tabelle 31: Aufgaben der Führungskraft als Ermöglicher im Wissensmanagement .....	277
Tabelle 32: Governance als Steuerungsmechanismus für Wissensmanagement .....	292
Tabelle 33: Die wichtigsten Erkenntnisse in der Übersicht .....	294

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Wissenstreppe .....	22
Abbildung 2: Die wissensbasierte Organisation im Kontext.....	37
Abbildung 3: Referenzdisziplinen des Wissensmanagements.....	55
Abbildung 4: Grundstruktur des Aufbaus von Wissensmanagement als Geschäftsprozess .....	70
Abbildung 5: Das Modell der Wissenskooperation.....	72
Abbildung 6: Grundform eines MikroArtikels.....	79
Abbildung 7: Kreislauf des Wissensmanagements nach Probst et al. ....	80
Abbildung 8: Kreislauf des Knowledge Flow Maturity Assessment.....	81
Abbildung 9: Nutzen-Aufwand-Bewertung .....	82
Abbildung 10: Für die Umsetzung von Wissensmanagement relevante organisatorische Bereiche .....	89
Abbildung 11: Eignung des Falls für eine Fallstudienforschung .....	123
Abbildung 12: Organisationsstruktur des Beobachtungsobjekts.....	130
Abbildung 13: Aktionsbereich des Wissensmanagements .....	139
Abbildung 14: Systemische Schleife .....	139
Abbildung 15: Doppelte systemische Schleife .....	141
Abbildung 16: Systemische Schleife im Gesamtkontext der Einführung eines Systems des Wissensmanagements .....	142
Abbildung 17: Wissensmanagement und potentielle Schnittstellen.....	150
Abbildung 18: Entwurf für die Erweiterung des Akademiekonzepts.....	178
Abbildung 19: Strategischer Dialog.....	188
Abbildung 20: CEO-Frühstück und Wissenskaskade .....	199
Abbildung 21: Redezeit   Auf ein Wort mit ... ..	200
Abbildung 22: Tool-Cloud Wissensmanagement.....	204

Abbildung 23: Erwartungshaltungen an ein zentrales Wissensmanagement .	205
Abbildung 24: Auszug aus der Strategie zur Implementierung des Wissensmanagements.....	207
Abbildung 25: Yokoten und Lernende Organisation .....	221
Abbildung 26: Yokoten X als Vehikel zur lernenden Organisation.....	222
Abbildung 27: Implementierungskonzept „Strategisches Ziel Wissensmanagement“ .....	230
Abbildung 28: Stufen der organisationalen Absorption chronologisch.....	233
Abbildung 29: Potential organisationaler Wirksamkeit und Stufen organisationaler Absorption .....	237
Abbildung 30: Häufigkeit der eingesetzten Interventionsarten.....	241
Abbildung 31: Potential der organisationalen Wirksamkeit der ausgelösten Aktivitäten .....	244
Abbildung 32: Konservierung der Interventionen .....	245
Abbildung 33: Zusammenhang zwischen Intervention und Konservierung.....	246
Abbildung 34: Beobachtbare Stufe der organisationalen Absorption.....	248
Abbildung 35: Phasen der Bewusstwerdung der Systemrelevanz von Wissen .....	255
Abbildung 36: Grad notwendiger Systemdurchdringung von Wissensmanagement .....	257
Abbildung 37: Relation Leistung Beratersystem und Wirkung .....	261
Abbildung 38: Projektauftrag KnowHow4X .....	282
Abbildung 39: Reflexion alternativer Ansätze zur Implementierung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen .....	299
Abbildung 40: Einführung eines Wissensmanagements über kontrollierte Stimulierung .....	299
Abbildung 41: Modell zur Bewertung des Handlungsbedarfs im Wissensmanagement .....	307



Abbildung 42: Entwicklungsstufen des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen .....	308
Abbildung 43: Entwicklung der Geschäftsmodelle des konstitutiven Systems des Wissensmanagements .....	309

## **Hinweis zur Verwendung des generischen Geschlechts**

---

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird hierbei vorwiegend die männliche Form verwendet. Dies ist explizit als geschlechtsunabhängig zu verstehen. Es sind stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint.

“Essential learning in organizations occurs not through individuals working alone to sort through and solve important problems but rather through people working and learning collaboratively in flexible teams“

(Edmondson 2012, 283).

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Über das Managen von Wissen

Wissensmanagement ist nichts Neues. Allein die Entstehung erster Wissenschaften als Form einer organisierten Produktion von Wissen wird bereits den frühen Hochkulturen zugeordnet (vgl. Flohr 2012, o.S.). Nach zaghaften Anfängen in jener Zeit erleben Wissenschaften als Methode „Wissen zu schaffen“ auf dem Weg in die Moderne eine bemerkenswerte Evolution (vgl. Oesterdiekhoff 2013, 287-288). Was unter einem Wissensmanagement zu verstehen ist, ist andererseits heute vielleicht offener denn je, und beginnt schon bei der Definition des zu managenden Produkts „Wissen“. Sprachwissenschaftlich wird das deutsche Wort „Wissen“ zumeist dem gotischen „veitan“ für „sehen“ oder dem althochdeutschen „wizzan“ für „gesehen“ zugeordnet (vgl. Olms 1856, 270). Auch zum lateinischen „videre“, das ebenfalls „sehen“ bedeutet, besteht Ähnlichkeit. Wissen scheint also etwas zu sein, das gesehen und erfahren wird und somit in der Vergangenheit passiert sein muss. Sichtweisen, die Wissen schaffen als Kombination unterschiedlicher (in der Vergangenheit) gemachter Erfahrungen verstehen, scheinen demnach schlüssig.

Obgleich „sehen“ und „erkennen“ keine rein menschlichen Domänen sind, ist der Homo Sapiens offensichtlich besonders begabt in Bezug auf die Realisierung und Verarbeitung von Erfahrenem. Seine Fähigkeit, zu kommunizieren und Erkenntnis über Sprache artikulieren sowie visuell festhalten zu können, ermöglicht es ihm, gemachte Erfahrungen zu konservieren und weiterzugeben. Dass diese dann von einem menschlichen Empfänger in der Regel auch auf- und angenommen werden, liegt schon in der Natur des Menschen begründet. Von Geburt an ist er auf Sozialpartnerschaften angewiesen, aus denen er zur Sicherung seines eigenen Überlebens Vorgelebtes durch Nachahmung übernehmen muss (vgl. DiSalvo 2014, 264). Lernen ist also Teil der menschlichen Überlebensstrategie. Dabei ist der Mensch grundsätzlich auch in der Lage, sich seines eigenen Unwissens bewusst zu werden (vgl. Schuster 2007, 5). Unter Umständen wird den Mensch seine Unwissenheit zunächst nicht weiter stören, erreicht ihn jedoch eine Information, die für ihn einen Unterschied macht, ist er in der

Lage diese wahrzunehmen (vgl. Bateson 1897, 39-40). Macht der Unterschied für den Empfänger dann auch tatsächlich einen Unterschied (vgl. Simon 2013, 58-59), kann die Information durch diese Bedeutungszuschreibung aktiv durch den Empfänger aufgenommen und zu Wissen werden. Die Zuschreibung von Bedeutung kann dabei mannigfaltige, ja sogar skurrile Formen annehmen und ist stark durch die jeweilige individuelle Wahrnehmung beeinflusst.

Nicht unerwartet ist der Zugang zu Information in diesem Zusammenhang ein zentrales Element. Zugriff auf Information zu haben, die anderen nicht zur Verfügung steht und sie auch noch nutzenbringend einsetzen zu können, hat sich vor allem machtpolitisch als vorteilhaft erwiesen. Es verwundert daher nicht, dass Information nach wie vor als Machtinstrument eingesetzt wird. Die reine Verfügbarkeit von Information stellt andererseits offensichtlich noch kein Wissen dar. Erst der nutzenstiftende Einsatz durch einen Mensch scheint Information zu Wissen zu machen. Der Nutzen muss dabei augenscheinlich nicht zwingend dem Gemeinwohl dienen. Es überrascht daher wenig, dass die Suche nach Beherrschbarkeit der stetig anwachsenden Informationsflut mehr denn je eine zentrale Rolle einnimmt. Die Entscheidung darüber, welche Information zur Verfügung gestellt wird, entzieht sich immer mehr dem Einfluss des Empfängers. Eine Trendwende ist nicht abzusehen. Eher ist zu erwarten, dass Globalisierung und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) noch mehr Information generieren und allokieren. Die für einen bestimmten Zweck wesentliche Information herauszufiltern, grundsätzlich relevante von irrelevanter Information zu trennen und sich vor unerwünschter Information schützen zu können, erlangt größte Bedeutung. Dabei ist nicht nur das Individuum betroffen, sondern auch das Kollektiv, das zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels Organisationen aus dem Zusammenschluss mehrerer Individuen und damit in den Operationsformen eines sozialen Systems gespeichertes Wissen entstehen lässt, das mehr ist als die Summe der Einzelwissen der Individuen (vgl. Willke 2001, 16). Ähnlich wie ein Organismus ist eine Organisation prinzipiell auf das gute Zusammenspiel ihrer Bestandteile angewiesen. Sicherlich können Mängel bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden, langfristig ist ein dysfunktionaler Organismus allerdings nicht überlebensfähig.

Kompetenz spielt hier eine wesentliche Rolle. Sie entsteht aus der zielführenden Anwendung von Wissen (vgl. North 2005, 34). Organisationen, die besser als andere darin sind, die wesentlichen Informationen zu suchen, zu finden, zu filtern und in die Anwendung zu bringen und das so entstandene Wissen zu nutzen, zu bewahren und weiterzuentwickeln, haben nicht nur in einer Informations- oder Wissensgesellschaft einen Wettbewerbsvorteil (vgl. Kapitel 2.3.1). Dabei ist der Umgang mit Wissen vielschichtiger geworden. Das Teilen von Wissen erfährt beispielsweise eine bemerkenswerte Renaissance. Verschaffte es dem Menschen über weite Strecken seiner Menschwerdung einen Vorteil im Überlebenskampf, entwickelte sich der Informationsvorsprung in der jüngeren Vergangenheit eher zu einem Steuerungs- und Machtinstrument (vgl. Seidel 2003, 97). Im Zeitalter der Informations- und Wissensgesellschaft ist Wissen jedoch nicht mehr zwingend Macht und Wissen zu teilen nicht schlechterdings ein Nachteil. Unter anderem die Globalisierung hat dazu beigetragen, dass die Gleichgewichte sich verschieben. Ein anderes Verständnis in Bezug auf den Umgang mit (organisationalem) Wissen und Information hat ganze Kulturen in die Lage versetzt, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen (vgl. auch Kapitel 2.5.1). Die interkulturelle Übertragbarkeit ist dabei allerdings nur bedingt gegeben. Es geht auch nicht nur um Länderkulturen. Kulturelle Unterschiede bestehen zum Beispiel auch zwischen Generationen (wie Baby-Boomer, Gen X oder Gen Y). Sie manifestieren sich auch im Umgang mit Wissen. Die Gen Y ist beispielsweise nicht nur vertrauter mit Informationsüberschuss, sie erwartet auch einen leichten Zugang zu Informationen und hat in der Regel weniger Ängste, Wissen zu teilen (vgl. u.a. Parment 2013, 37-39).

Wie der Name schon andeutet beschäftigt sich natürlich schon die Wissenschaft an sich mit Wissen. Die eingangs beschriebenen Herausforderungen werden jedoch zunehmend offensichtlicher und lassen seit geraumer Zeit eine Reihe von auf Wissen als eigenständige Ressource spezialisierten Fakultäten entstehen. Die Wirtschaftswissenschaften nahmen dabei lange Zeit keine führende Rolle in Anspruch. Eher schlüpfen Wissenschaften, die sich mit (moderner) IKT auseinandersetzen, in eine Art Vorreiterrolle. Im Zusammenhang mit

ökonomischer Aktivität wurde dem Wissen als eigenständige Ressource Ende des 20. Jahrhunderts größere Aufmerksamkeit zuteil.<sup>2</sup> Wissen wurde nun zur zentralen Ressource aufgewertet, der plötzlich zugeschrieben wurde, dass sie sich nicht nur zu den Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital hinzugesellen, sondern ihnen vielmehr den Rang ablaufen würde (vgl. u.a. Steger 1993, o.S.; Zucker/Schmitz 2000, 8; Lehner 2012, 30). Es bildete sich vielfach ein Verständnis heraus, dass ein bewusster Umgang mit Wissen unumgänglich für wirtschaftlichen Erfolg im herannahenden Zeitalter der Wissensgesellschaft sei (vgl. Lehner 2012, 30-31). So wurden auch – insbesondere um die Jahrtausendwende – zahlreiche Abhandlungen verfasst, die sich verstärkt mit Wissen als Ressource beschäftigten.<sup>3</sup> Häufig wurde ihnen die Begrifflichkeit des Wissensmanagements<sup>4</sup> zugeschrieben, die sich im deutschen Sprachgebrauch peu à peu als Gattungsbegriff etablierte. Hinter dieser Attribuierung stecken jedoch unterschiedlichste Ideen dazu, wie ein guter Umgang mit Wissen auszusehen habe (vgl. Kapitel 2.4). In der Praxis stellt sich das Bild hingegen häufig undifferenzierter, bisweilen sogar diffus dar. Allein hier kann eine Schwierigkeit liegen, Wissensmanagement wertstiftend in der Praxis einzuführen. Das unermesslich erscheinende Spektrum an Mitteln, Daten und Informationen über IKT zu organisieren und zu speichern, kommt hier gelegen und verhalf dem Wissensmanagement folglich zu gesteigerter Aufmerksamkeit (vgl. Bea 2000, 364). Nicht ganz überraschend wurde Wissensmanagement daher häufig mit Daten- und Informationsmanagement gleichgesetzt (vgl. u.a. Rücker 2002, 35). Obwohl sich immer mehr ein Verständnis etabliert, dass Daten-, Informations- und Wissensmanagement als getrennte Ansätze anzusehen sind (vgl. u.a. Pircher 2010a, 18-21), scheiden sich hier bis heute die Geister. Eine Sichtweise, dass

---

<sup>2</sup> „Es ist nicht ganz sicher, wo die Wurzeln eines systematischen Wissensmanagements wirklich liegen (...). Die ersten expliziten Quellen ortet Schüppel (...) in den sechziger Jahren“ (Lehner 2012, 29). Eines der bedeutendsten Werke dieser Zeit, in der Wissensmanagement noch nicht Wissensmanagement hieß, ist Polyanis „The Tacit Dimension“ (vgl. Lehner 2012, 29-30). Ein weiteres Grundlagenwerk ist Peter Senges „The Fifth Discipline“ (Senge 1999).

<sup>3</sup> Zu den bekanntesten Modellen gehören u.a.: SECI Modell (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997), Genfer Modell (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012), Münchener Modell (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001; Lorenz 2010, 58-59), Wissensorientierte Unternehmensführung (vgl. North 1998), Systemisches Wissensmanagement (vgl. Willke 2001) und Wissensbilanz (vgl. BMWi 2008).

<sup>4</sup> „Angeblich prägte Karl Wiig den Begriff ‚Knowledge Management‘ 1986 auf einer Konferenz der ‚United Nations International Labour Organization‘ in der Schweiz“ (Lehner 2012, 30).

Wissen überhaupt erst im Menschen (vgl. Knaut 2013, 11-12) durch Veredelung durch Praxis (vgl. Willke 2007a, 28) entsteht, setzt sich zunehmend durch. Ein einheitliches Verständnis besteht jedoch nicht (vgl. u.a. Reinmann/Eppler 2008, 24). Somit gibt es nach wie vor zahlreiche Modelle mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Hält Wissensmanagement Einzug in die organisationale Praxis, steht dort oft nur ein Teilbereich eines der Wissensmanagementmodelle im Vordergrund. Nicht selten erhofft man sich immer wieder eine Art Allheilung von der IKT und läuft dabei Gefahr, zu übersehen, dass das Management von Daten und Information noch kein Wissensmanagement ist.

## 1.2 Formulierung der Forschungsfrage

Nahezu jede menschliche Tätigkeit basiert auf Wissen (vgl. u.a. Willke 2001, 20; North 2008, 21), und jede Organisation als Kollektiv von Individuen muss ihr Wissen in irgendeiner Form koordinieren, um überleben zu können. Dabei muss dieser Prozess jedoch nicht bewusst erfolgen. Er kann im kollektiven Gedächtnis, den Systemen oder Regelwerken gespeichert sein, ohne dass es das Individuum wahrnehmen muss. Auch wenn es Wissensmanagement ist, muss es nicht so heißen. Dabei scheint oft der Bedarf zu bestimmen, wo und wie Wissen gemanagt wird, und wo eine Organisation ein explizites Wissensmanagement<sup>5</sup> – insofern es als solches erkannt und akzeptiert wird – einordnet: Ist der Bedarf Information zu dokumentieren oder finden, soll Wissensmanagement Information dokumentieren oder finden; muss Wissen vor dem Abfluss bewahrt werden, soll Wissensmanagement Wissen bewahren; sind Menschen in den Dialog zu bringen oder Kreativität zu fördern, soll Wissensmanagement Dialog und Kreativität fördern. Diese Liste kann beliebig fortgeführt werden.

Offensichtlich können die genannten Aufgaben abhängig von der gewählten Organisationsform und -struktur prinzipiell auch anderen Fachbereichen zugeordnet werden. In vielen Fällen sieht man aufgrund der gefühlten Nähe von Wissen zu Information und Daten dabei gerne ein Allheilmittel in Angeboten der

---

<sup>5</sup> Als explizites Wissensmanagement soll hier ein bewusst von anderen (bestehenden) Aktivitäten im Rahmen einer Geschäftstätigkeit abgegrenztes und in sich geschlossenes Wissensmanagement verstanden werden, das sich konkret auf den Umgang mit Wissen bezieht und zum Ziel hat, hier beeinflussend Wirksamkeit zu erzeugen.



IKT, die sich in der Regel auch verkaufstechnisch entsprechend positionieren. Da sie Wissen auf Daten reduzieren und so digitalisieren können, propagieren sie, dass Wissen vom Mensch entkoppelt werden kann und vermitteln das Gefühl der Steuerbarkeit von Wissen. Somit eignen sie sich hervorragend für die Illusion einer Komplexitätsreduktion. Eine Trennung von Mensch und Wissen wird oft auch nicht als verwerflich angesehen, da vielfach eher sogar das Verständnis für einen Zusammenhang von Wissen und Mensch noch fehlt. Häufig wird Wissen auch noch kein Status als essentielle Ressource zugeschrieben. Anders ist das zum Beispiel bei Beratungen oder Unternehmen im Bildungsbereich. Dort ist Wissen das zentrale Gut und Wissensmanagement in der Regel eine zentrale Managementkompetenz. Inwiefern Wissensmanagement dabei dem Grundreflex des Managens (planen und steuern) in Bezug auf den Umgang mit Wissen gerecht werden kann, steht auf einem anderen Blatt. Eine aus Sicht des Autors elementare Grundfrage ist daher, wo Wissensmanagement anfängt und wo es aufhört: Was gehört dazu, was nicht und wer bestimmt das?

Diese Untersuchung soll Aufschluss darüber geben, wie sich eine bestehende Organisation ihr Wissensmanagement gestaltet, wenn man durch Interventionen Impulse setzt, die einen veränderten Umgang mit Wissen anregen. Es geht nicht darum, Wissensmanagement nach einem vorgegebenen Archetyp<sup>6</sup> einzuführen. Der vom beobachteten Unternehmen gewählte Ansatz entleiht vielmehr Elemente verschiedener Ansätze (wie Wissenskooperation, systemisches Wissensmanagement oder systemische Organisationsberatung). Dabei wird der Organisation Wissensmanagement im weitesten Sinne als Denkanstoß, Impulsgeber und optionaler Weg angeboten. Seine Hauptaufgabe besteht dabei im Aufzeigen von Möglichkeiten. Die Organisation muss selbst entscheiden, wie sie damit umgeht, ob sie das Angebot annimmt und wie sie es umsetzt. Die Umsetzung wiederum obliegt den jeweiligen Bereichen (Fachbereich, Organisationseinheit, Ressort, Division, etc.) selbst. Das gilt sowohl für die Art des Wis-

---

<sup>6</sup> Zum Beispiel prozessorientiertes Wissensmanagement (vgl. u.a. Binner 2008), Wissensbilanz (vgl. beispielsweise BMWi 2008), Wissensorganisation (vgl. u.a. Lehner 2012)), oder klassische Modelle wie wissensorientierte Unternehmensführung (vgl. North 2005), Münchener Modell (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001), Wissensspirale (vgl. Nonaka/Takeuchi 2012) oder Genfer Modell (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012).

sensmanagements in den Bereichen als auch für die Entwicklung des Wissensmanagements als eigenständigem Fachbereich an sich.

Die Kernfrage ist somit, welches Wissensmanagement sich eine Organisation bei dieser Art der Einführung selbst verschreibt und inwieweit tatsächlich ein steuerbares Konstrukt entsteht. Kann sich auf diese Weise ein Mechanismus zur Steuerung von Wissen im Sinne einer Autogenese ausbilden? Welche Form nimmt Wissensmanagement dann an und welche Wirkung erzeugt es in dieser Beschaffenheit in der Organisation?

### 1.3 Motivation und Erkenntnisinteresse

Angesichts der aktuellen Herausforderungen aus Globalisierung, Wissensgesellschaft oder Weiterentwicklung der IKT sollte Wissensmanagement grundsätzlich eine hohe Praxisrelevanz haben. Auch wenn der Hype um das Wissensmanagement etwas abgenommen zu haben scheint (vgl. Täubner 2010, 55), beschäftigen sich sowohl Wissenschaft als auch Praxis tatsächlich nach wie vor damit. Es existieren zahlreiche valide wissenschaftliche Ansätze und Modelle rund um das Managen von Wissen, die bei konsequenter Einführung und Anwendung prinzipiell zu einem großen Mehrwert für die unternehmerische Praxis führen sollten. Wie in anderen wissenschaftlichen Disziplinen fordern auch viele Modelle des Wissensmanagements die Erfüllung bestimmter Prämissen als Voraussetzung für ihr Funktionieren. Sind diese gegeben, kann das jeweilige Modell erfolgreich sein. Im Zentrum vieler Ansätze zur Einführung von Wissensmanagement steht ein Top-Down-Vorgehen<sup>7</sup> (vgl. bspw. Stiehler/Schabel 2012, 13), das gleichzeitig als zentrale Prämisse für sein nutzenstiftendes Funktionieren gefordert wird. Tatsächlich gibt es mit Unternehmen wie Xerox (vgl. Lehner 2012, 296-299), Accenture (vgl. Längst 2013, 171-199) oder der Blechwarenfabrik Limburg (vgl. Binner 2008, 43-45) einige Beispiele für erfolgreiche, top-down-gesteuerte, flächendeckende Integrationen von Wissensmanagement in Strukturen und Prozesse von Organisationen. Die meisten Unternehmen scheuen sich jedoch genau davor. Da eine Organisation gerade in

---

<sup>7</sup> Top-down soll hier als Commitment durch die oberste Führungsebene in Form aktiver und konsequenter Unterstützung und über die Hierarchie gesteuerte Einführung verstanden werden.

der Anfangsphase eines Wissensmanagements in der Regel noch gar kein Verständnis von dem Vorteil eines veränderten Umgangs mit Wissen entwickelt haben kann, dürfte das nur wenig überraschen. Die oft alternativ gewählte Flucht in eine Strukturierung und Hierarchisierung von Wissen außerhalb der etablierten Funktionsweise der Organisation ist schon deshalb nicht verwunderlich, weil es dadurch – ohne das Funktionieren der Organisation zu gefährden – mess-, steuer- und kontrollierbar zu werden scheint. Sicherlich ist fraglich, ob sich ein Management von Wissen als ein unternehmerischer Produktionsfaktor dem Anspruch der Messbarkeit entziehen darf. Genauso fraglich ist andererseits, ob sich rein über die Einrichtung mechanistischer Strukturen automatisch ein professioneller und mehrwertstiftender Umgang mit Wissen entwickeln kann. Wie bereits erwähnt suggerieren Instrumente der IKT oft Beherrschbarkeit durch Strukturierung. Entsprechend hat sich ein florierender Markt für IT-gestützte Anwendungen zum Management von Daten und Informationen entwickelt<sup>8</sup>, die oft unter dem Label „Wissensmanagement“ angeboten werden. Aufgrund der immer noch weit verbreitenden Annahme, dass das Managen von Daten, Information oder Wissen im Großen und Ganzen identisch sei, werden IKT-Lösungen, die vermeintlich eine schnelle und unkomplizierte Allheilung bieten, dankbar von einer Vielzahl von Unternehmen aufgenommen.

Ungeachtet der genannten Aspekte scheint ein konsistentes Vorgehen, das sich beispielsweise an einem der existierenden Wissensmanagementmodelle orientiert oder Züge von Ganzheitlichkeit aufweist, nicht der Regelfall in der Praxis zu sein. Darauf lassen Erkenntnisse schließen, die von dem als Praxisfall für diese Arbeit dienenden Unternehmen im Rahmen von Erfahrungsaustauschen mit anderen Unternehmen<sup>9</sup> im Zusammenhang mit dem Aufbau eines

---

<sup>8</sup> Z.B. Starmind (2014, o.S.), Mindbreeze (2014, o.S.), CID (2014, o.S.), Silkroad (2014, o.S.), Netmedia (netmedianer 2014, o.S.), Integrator (interface o.J., o.S.), Unisys (2014, o.S.).

<sup>9</sup> Diese Austausche fanden in bilateralen Gesprächen, im Rahmen eines freiwilligen Zusammenschlusses „Zukunftswerkstatt Wissensmanagement“ und im Rahmen eines vom KIT geleiteten Arbeitskreises „Vernetztes Wissen“ statt. Bei den Partnern der Erfahrungsaustausche handelte es sich um Firmen unterschiedlichster Branchen (u.a. Industrie, Pharma, Luftfahrt, Handel, Sportartikelhersteller, Energie, IT, Beratung, Automobilzulieferer). Diese Erfahrungsaustausche und Benchmarkings lieferten zwar starke Impulse für das Auslösen dieser Untersuchung, sind dem Grunde nach aber nicht Bestandteil dieser Arbeit. Auf nähere Ausführung der Benchmarking-Ergebnisse sowie die Aufführung der daran beteiligten Unternehmen wird daher verzichtet.

Wissensmanagements vorgenommen worden waren. So stellte sich beispielsweise heraus, dass keines der Unternehmen über einen in sich geschlossenen ganzheitlichen Wissensmanagementansatz, wie er in den Lehrbüchern vertreten wird, verfügte. In den meisten Fällen stellte sich das jeweilige Wissensmanagement eher als Summe von Einzelaktivitäten dar, die zu einem Modell zusammengefasst worden waren. Dabei handelte es sich meist um gängige Instrumente wie Intranet, Suchmaschine, Wiki, Lessons Learned, Best Practice, Expert Debriefing (zum Beispiel Wissensstafette, Leaving Expert Process) oder Communities (of Practice, of Experts). Häufig war die Einführung eines IT-Systems (wie Intranet, unternehmensübergreifende Datenbank / Suchfunktion oder Kollaborationsplattform) Auslöser für eine erste Aktivität gewesen, die dann dem Wissensmanagement zugeschrieben und in der Folge sukzessive um weitere, meist stärker humanzentrierte Instrumente ergänzt wurde. Allein die Funktion des IT-Systems konnte dabei jedoch trotz Vergleichbarkeit der Herausforderungen deutlich variieren. War ein Intranet zum Beispiel für einige Unternehmen eine Plattform für die Selbstdarstellung des Unternehmens oder die Abteilungspräsentation nach Innen, war es für andere eine technisch hoch entwickelte unternehmensweite Kommunikations- und Kollaborationsplattform oder ein Nachschlagewerk für alle (als relevant eingestuft) unternehmensinternen Informationen bisweilen aber auch eine unternehmensweite Plattform für Social Networking und freien Wissensaustausch. Auffällig war ferner, dass selbst bei erfolgreicherer Aktivitäten die Frage nach dem „warum sind wir, wo wir sind und wie geht es weiter?“ eine zentrale Stelle einnahm. Meist war sie ein Grund dafür, dass selbst trotz Bestehens eines offiziell als erfolgreich eingestuftes Wissensmanagements Bedarf an Erfahrungsaustausch bei den Unternehmen bestand.<sup>10</sup>

Wie aus den oben genannten Ausführungen ersichtlich wird, ist die Welt des Wissensmanagements facettenreich. Vor die Frage gestellt, welches denn nun seine „korrekte“ Form und Einführung im Unternehmen ist, fällt die Antwort nicht

---

<sup>10</sup> Selbst in den Fällen, bei denen man von einem etablierten Wissensmanagement sprechen konnte, schienen die Wissensmanager um Akzeptanz und Anerkennung in der eigenen Organisation zu ringen.

leicht. Das beobachtete Unternehmen hatte sich entschieden, Wissensmanagement einzuführen und stand vor genau dieser Frage. Es lag weder ein ausgearbeitetes Konzept vor, noch bestand eine eindeutige Vorstellung davon, was ein Wissensmanagement zu leisten habe. Das erste Vorfühlen ließ auf großes Potential für Wissensmanagement schließen. Wissensmanagement war bereits keine Unbekannte mehr und nur wenig negativ vorbelastet ist. Vielmehr wurde vielfach schon Bedarf artikuliert, den Umgang mit Wissen verbessern zu wollen. Besonders interessant ist dabei das vom beobachteten Unternehmen gewählte Vorgehen zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements, bei dem über kundenrelevante Beratungsprojekte der Grundstein für den Aufbau des Wissensmanagements gelegt werden sollte. Pate stand dabei die Erwartung, dass sich über ein Setzen von Impulsen ein selbsttragendes Wissensmanagement entwickeln würde. Diese Arbeit soll diesen Versuch wissenschaftlich aufarbeiten und Erkenntnis darüber liefern, ob die Erwartung erfüllt werden kann.

## **1.4 Problemstellung, Untersuchungsgegenstand und Zielsetzung**

Auch wenn Wissensmanagement mittlerweile viel Aufmerksamkeit zuteil wird, gibt es kein einheitliches Verständnis von dem, was es tatsächlich ist oder sein sollte. Da der Begriff Wissensmanagement das Wort Management beinhaltet, wird damit in der Praxis meist eine klare Erwartungshaltung der Steuer- und Kontrollierbarkeit verbunden. Dieses Verständnis von Management findet sich unter anderem bei Kotters Abgrenzung von Management und Leadership (Führung) wieder. Kotter sieht Organisation, Kontrolle und Stabilität als Hauptaufgaben des Managements an, während Leadership aus seiner Sicht die Aufgabe hat, die Richtung vorzugeben und die Menschen mitzunehmen (vgl. Kotter 1990, 4-5).<sup>11</sup> Gleichwohl die Vorstellung, Wissen (oder den Umgang damit) tatsächlich steuern zu können, verlockend ist, ist keineswegs erwiesen, dass es

---

<sup>11</sup> Aufgaben des Managements: Planning and Budgeting, Organization and Staffing, Controlling and Problem Solving in Bezug auf die kurz- bis mittelfristige, KPI-gesteuerte Sicht; Aufgaben des Leadership: Establishing Direction, Aligning People, Motivating and Inspiring in Bezug auf längerfristige Veränderungsbedarfe (vgl. Kotter 1990, 3-18).

funktioniert (vgl. u.a. Willke 2007a, 25-26). Das scheint Wissensmanagement zu spalten. Organisationen erwarten von Wissensmanagement meist Kontrolle und Steuerung, einen messbaren Erfolg und ein lineares Input-Output-Verhältnis. Wissensmanagement selbst erwartet von sich oft keine aktive Steuerung von Wissen. Vor allem modernere Ansätze fokussieren eher darauf, dass Wissensmanagement die Rahmenbedingungen schaffen soll, innerhalb derer sich der Umgang mit Wissen professionalisieren kann (vgl. Kapitel 2.4).

Darüber hinaus beschäftigt sich in Unternehmen nicht nur Wissensmanagement mit dem Umgang mit Wissen. Vielmehr setzt sich eine Reihe von Fachbereichen damit auseinander. Vom Wissensmanagement selbst werden sie häufig als Referenzdisziplinen<sup>12</sup> deklariert. Wissensmanagement als Konglomerat anderer Disziplinen entlehnter Einzelteile zu verstehen, erscheint aus Sicht des Autors aber zu kurz gesprungen. Greifen die einzelnen Disziplinen nicht mindestens abgestimmt ineinander, läuft Wissensmanagement Gefahr, keinen oder lediglich unterproportional praktischen Nutzen zu stiften. In der Praxis sind viele der Referenzdisziplinen allerdings bereits als eigene Fachbereiche etabliert. Aus ihrer Sicht stellt sich schon die Frage nach der Notwendigkeit einer organisatorischen Autonomie des Wissensmanagements. Spannungs- und Konfliktpotential entsteht alleine dadurch, dass die jeweiligen Aktivitäten zum Managen von Wissen häufig nicht klar voneinander abgegrenzt werden. Andererseits gibt es auch Meinungen, nach denen ein stringentes Wissensmanagement die unausweichliche Konsequenz der Wissensgesellschaft (vgl. u.a. Prange 2002, 14-22) oder ein eigenständiges Managementkonzept ist (vgl. u.a. Gehle 2006, 46).

Tatsächlich kann beobachtet werden, dass Wissensmanagement zwar in vielen Unternehmen auf der Agenda steht oder gar Einzug in die Organisationsstrukturen gehalten hat, in der Praxis aber oft hinter seinen Erwartungen zurückbleibt.<sup>13</sup> In einigen (wissensbasierten) Wirtschaftsbereichen konnte es sich durchsetzen, als zwingende Normalität im Unternehmensalltag hat es sich jedoch noch nicht

---

<sup>12</sup> Referenzdisziplinen des Wissensmanagements (bspw. nach Lehner): Organisations-, Personal- und Managementwissenschaft, sowie Informatik, Psychologie und Soziologie (vgl. Lehner 2012, 117-191).

<sup>13</sup> Auch hier sei wieder auf die bereits erwähnten Benchmarkings im Zuge des Aufbaus eines Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen verwiesen (vgl. Kapitel 1.2).

etabliert (vgl. auch Willke 2007a, 70-72). *Das eine* Wissensmanagement gibt es dabei nicht. Beobachtbar ist aber auch, dass die Bedeutung der Ressource Wissen als strategischer Faktor sowie der Mensch als sein Träger immer mehr ins Zentrum rücken.<sup>14</sup> Auffällig ist ferner die Diskrepanz zwischen Theorie und beobachtbarer Praxis. Das konsequente Einführen oft in der Theorie vorgeschlagener ganzheitlicher Ansätze ist nicht der Regelfall. Häufig existiert Wissensmanagement in Koexistenz mit anderen verwandten Ansätzen<sup>15</sup> oder konnte sich nur in einer Nische etablieren. Selbst nach außen kommunizierbare, ganzheitliche Vorgehensweisen fußen oft auf aleatorisch zusammengefassten Einzelmaßnahmen, die zu einem gesamthaften Konzept kombiniert werden.

Die praktische Notwendigkeit der Einführung eines Wissensmanagements des im Rahmen dieser Untersuchung beobachteten Unternehmens führte dazu, Überlegungen zum „wie“ einer sinnvollen Implementierung anzustellen. Ein Top-Down-Ansatz<sup>16</sup> wurde nicht präferiert. Ausschlaggebend war die Frage, ob nicht auch von einer Organisation akzeptierte Einzelmaßnahmen in der Kombination einen sinnvollen und zielführenden Ansatz darstellen können. Dem liegt die Unterstellung zu Grunde, dass eine Organisation in der Lage ist, selbst den Mehrwert aus einer Veränderung im Umgang mit Wissen zu erkennen und auf entsprechende Impulse zu reagieren. Pate stehen dabei Aspekte des systemischen Wissensmanagements, das davon ausgeht, dass ein Wissensmanagement über gut platzierte Pilotprojekte und durch geduldige Stärkung der Wissensbasierung bei Entwicklung angepasster Instrumente entsteht (vgl. Willke 2007a, 66-76). Über die Pilotprojekte sollen die Vorteile eines Wissensmana-

---

<sup>14</sup> Bei den erwähnten Benchmarkings unter Praktikern (vgl. Kapitel 1.2) ergab sich unter den Wissensmanagern die Tendenz, den Mensch im Zentrum zu sehen. Im organisationalen Kontext stand jedoch meist weiter die Bereitstellung eines aufwandsarmen und schnell (möglichst alle) Probleme beseitigenden (bevorzugt aus der IKT kommenden) Instruments im Vordergrund.

<sup>15</sup> Mit verwandten Ansätzen sind hier solche gemeint, die mindestens eine Thematik behandeln, die auch einem Wissensmanagementansatz zugeordnet werden könnte. Wegen der immensen Bedeutung von Wissen als Ressource sind auch in der Praxis viele Fachbereiche gezwungen, sich aktiv mit dem Managen von Wissen zu beschäftigen (vgl. Kapitel 2.4.2).

<sup>16</sup> „Top-Down“ ist differenziert zu betrachten. Es kann als „hartes Durchregieren“ im Sinne von zentraler Steuerung und Kontrolle oder als ein von der obersten Führungsebene aktiv unterstütztes und gefördertes Vorgehen verstanden werden. Oftmals beinhaltet es im Zusammenhang mit Wissensmanagement die Konnotation eines ganzheitlichen Ansatzes, d.h. die konsequente Einführung über die gesamte (oder in sich geschlossene Teile der) Organisation hinweg.

gements für die Organisation sichtbar werden. Sie wird darauf aufmerksam und beginnt, sie zu kopieren. In der Folge werden die Instrumente ausgewählt und angepasst, die zum Bedarf der Organisation passen. Stimmt ferner die These von Pircher, dass ein Unternehmen in der Lage ist, das für das Erreichen seiner Ziele notwendige Wissensmanagement identifizieren und einführen zu können (vgl. Pircher 2010a, 23), dann müsste auf diese Weise genau das für eine Organisation relevante Wissensmanagement entstehen.

Im Rahmen der Untersuchung der Implementierbarkeit eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen soll folglich nicht die generelle Praxisbedeutung von Wissensmanagement betrachtet, sondern untersucht werden, ob eine Organisation tatsächlich dahingehend stimuliert werden kann, dass sie die Notwendigkeit zu einer Veränderung im Umgang mit Wissen selbst erkennen und wissensmanagementförderliche Strukturen entstehen lassen kann. Daran schließt sich die Frage an, ob die Organisation dann aus sich heraus die richtige Entscheidung bezüglich der für sie passenden Ausprägung ihres Wissensmanagements treffen kann. Unter Umständen ist sie ja gar nicht bereit, Wissensmanagement über ein gewisses, für sie duldbares Maß hinaus anzunehmen und lässt nur genau so viel Wissensmanagement zu, wie es sie bei der Durchführung ihrer Geschäftstätigkeit nach den tradierten Mustern nicht über die Maßen behindert (vgl. auch Willke 2001, 24). Ferner wird der Aspekt zu betrachten sein, inwieweit das so entstandene Gebilde im Sinne organisationaler Führung und Steuerung tatsächlich beeinflussbar ist.<sup>17</sup> Die Arbeit schließt mit der Evaluation der Erkenntnisse für die Praxis ab: Kann Wissenskooperation so in der Praxis stimuliert werden, dass sich eine Organisation selbst in die Lage versetzt, Pilotprojekte entstehen zu lassen, die schlussendlich zur Ausprägung eines steuerbaren Wissensmanagements führen? Aus den Beobachtungen sollen Rückschlüsse auf die praktische Relevanz der Annahme, ob Wissensmanagement auf diese Weise etabliert werden kann, gezogen werden können.

---

<sup>17</sup> Obgleich Wissen kaum steuerbar ist (vgl. Kapitel 2.3.4), wird es sich dieser Erwartungshaltung in der Regel nicht entziehen können, wenn es im Unternehmen erfolgreich sein will.



## 1.5 Wissenschaftliche Positionierung

Diese Forschungsarbeit soll Erkenntnisse darüber liefern, wie Wissensmanagement in der Praxis funktionieren kann. Sie soll daher auch aus der Praxis heraus betrachtet werden. Das wissenschaftliche Interesse beruht hierbei auf der Art der vom als Fallbeispiel dienenden Unternehmen gewählten Einführung, die folgende Besonderheiten aufweist:

- Etablierung eines zentralen, mit dem Ideenmanagement<sup>18</sup> kombinierten Wissensmanagements
- als Teil der zentralen Personal- und Organisationsentwicklung,
- bei dem nicht Information, sondern der Mensch als Teil der Organisation im Fokus steht,
- das keine direkte Anbindung an die IKT im Unternehmen hat und
- dessen Einführung über Impulse in die Organisation zur Stimulierung eines veränderten Umgangs mit Wissen erfolgen soll.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sollen Aufschluss darüber geben, wie die gewählte Form der Implementierung im praktischen Fall funktioniert beziehungsweise Erfahrungswerte dazu liefern, welche Konsequenzen diese mit sich bringen und wie darauf reagiert werden sollte (vgl. Kapitel 1.4). Die wissenschaftliche Untersuchung kann den Praxisfall dabei begleiten, nicht jedoch beeinflussen. Der Forscher muss sich darauf beschränken, zu beobachten. Ob Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Fundierung oder der Auswertung der Ergebnisse aus den Beobachtungen im Rahmen dieser Forschungsarbeit Berücksichtigung in der Praxis finden, entscheidet das Unternehmen selbst.

---

<sup>18</sup> Der Impuls zur Etablierung eines Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen kam aus dem Ideenmanagement. Während in der Wissenschaft nicht nur Wissens- und Informationsmanagement, sondern häufig auch Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement als Schwesterdisziplinen verstanden werden, bildete das auf relativ modernem Gedankengut aufbauende, neue Wissensmanagement des Unternehmens gewissermaßen einen Kontrapunkt zum Ideenmanagement als Nachfahre eines betrieblichen Vorschlagswesens, das als Teil des zentralen Personalwesens seinerseits auf der Suche nach seinem zukünftigen Zuschnitt in der Organisation war. Die Kombination von Wissens- und Ideenmanagement als Treiber von Austausch und Kreativität war schlüssig, aber nicht konfliktfrei, da es auf eine Reihe bestehender Prozesse zu Ideation und kontinuierlicher Verbesserung traf. So beschäftigten sich unter anderem Total Quality Management, Produktion und Produktionssystem, die dezentralen (an den Standorten oder in den Divisionen angesiedelten) Abteilungen für Personal- und Organisationsentwicklung, Abteilungen für KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Lean Administration und Cost Engineering oder die Informatik mit Aspekten des Wissens- oder Ideenmanagements.

Die wissenschaftliche Fundierung des Wissensmanagements des beobachteten Unternehmens determiniert das theoretische Leitgefüge dieser Arbeit. Im Zentrum stehen dabei Inhalte der Ansätze zu Wissenskooperation und systemischen Wissensmanagement. Bei letzterem geht es unter anderem um die Frage, ob Wissensmanagement dem Anspruch des Managens im Sinne der systematischen und disziplinierten Steuerung von Ressourcen zur Erreichung eines definierten Ziels (vgl. Willke 2007a, 17) in Bezug auf die Ressource Wissen gerecht werden kann. Einerseits richten sich Organisationen genau zum Zweck einer Zielerreichung ein und stellen dies in der Regel über Mechanismen der Steuerung sicher. Nach systemischem Verständnis sind soziale Systeme, zu denen auch Organisationen gehören, jedoch nicht direkt steuerbar, da sie „aufgrund ihrer operativen Geschlossenheit und Selbstreferenz eine Eigenlogik und Eigendynamik herausbilden, die es ihnen erlauben, die tiefenstrukturellen Regeln ihrer Reproduktion als Systeme selbst zu bestimmen“ (Willke 2007a, 25). Erschwerend kommt hinzu, dass steuernde Eingriffe durch das Management nicht zwingend durch ein Verfolgen von Organisationszielen getrieben sein müssen, da Organisationen als soziale Systeme aus Personen bestehen, die als Individuen wiederum von der Organisation unterschiedliche Eigenschaften, Handlungsmotive und Ziele aufweisen können (vgl. Willke 2007a, 23). Management ist hiernach eher als Versuch der Gestaltung der Rahmenbedingungen zur indirekten Beeinflussung von Verhalten in eine angestrebte Richtung durch Interventionen in das Umfeld des sozialen Systems zu verstehen. Willke schlägt daher auch vor, dass Management Intervention in soziale Systeme zum Zweck der Erreichung von Steuerungswirkungen ist (vgl. Willke 2007a, 25). Neben systemischem Wissensmanagement spielt auch Wissenskooperation eine Rolle. Während sie bisweilen als eigener Wissensmanagementansatz verstanden wird, ist die Bereitschaft zur Kooperation vielleicht sogar als eine Grundvoraussetzung für jede Art erfolgreichen Wissensmanagements anzusehen (vgl. Moser/Schaffner 2003, 519). Im Zusammenhang mit dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass wissenskooperatives Verhalten durch Interventionen stimuliert werden kann und somit förderlich für die Entstehung eines Wissensmanagements ist.

Des weiteren steht die Beobachtung der Reaktion der Organisation auf ihre Perturbation im Fokus. Während Pircher unterstellt, dass eine Organisation ihr Wissensmanagement genau so interpretiert, wie sie es braucht, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Pircher 2010a, 23), hat Willke Ende der Neunziger Jahre die Vermutung aufgestellt, dass Organisationen sich auf die Expertise ihrer Mitglieder verlassen (vgl. Willke 2001, 24) und „nach ihren eigenen Ansprüchen zufriedenstellend [arbeiten], wenn sie die fallweise Kooperation und das individuelle Lernen ihrer arbeitsteilig organisierten Mitglieder nicht über Gebühr behindern“ (Willke 2001, 24). Sie bemerken zwar, dass das suboptimal ist, sind aber nicht ohne weiteres in der Lage, hier gegenzusteuern (vgl. Willke 2001, 24). Einen hilfreichen Beitrag könnten hier „Knowledge-Governance“-Ansätze liefern. Sie untersuchen Mechanismen zur Steuerung von Wissen und gehen unter anderem davon aus, dass die administrativen Prozesse einer Organisation und ihre Wissensprozesse in einer Abhängigkeit stehen (vgl. Foss 2005, 5). Das könnte ein Indiz dafür sein, dass in einer Organisation tatsächlich nur so viel Wissensmanagement möglich ist, wie der administrative Rahmen zulässt. Eine Veränderung im Umgang mit Wissen würde dann im Umkehrschluss eine Veränderung der organisationalen Rahmenbedingungen notwendig machen.

## 1.6 Abgrenzung

Das Feld des Wissensmanagements ist zu vielfältig, als dass es in Gänze im Rahmen einer einzigen Untersuchung bearbeitet werden könnte. Allein die Zahl der im deutschsprachigen Raum veröffentlichten Publikationen ist beeindruckend. Wissen wird immer wichtiger und vor allem in kodifizierter Form immer abundanter. Es ist davon auszugehen, dass Wissensmanagement beginnt, sich als eigene Domäne zu etablieren, weil der Umgang mit Wissen über verschiedene andere Disziplinen hinweg gewisse Gemeinsamkeiten aufweist. Andererseits scheint das andere Fakultäten nicht davon abzuhalten, eine unter Umständen einseitig durch die Herkunft der jeweiligen Fakultät geprägte Sichtweise zu proklamieren. Gerade vor diesem Hintergrund will sich diese Arbeit nicht anmaßen, alle Aspekte des Wissensmanagements erfasst zu haben oder abzubilden. Dabei müssen beispielsweise im Bereich der stil- und disziplinbildenden Literatur Zugeständnisse gemacht werden. Es geht nicht um eine Herlei-

tung des aktuellen Stands verschiedener Systeme und Ansätze, sondern darum, eine besondere Form der Implementierung von Wissensmanagement zu beobachten und daraus Rückschlüsse für die Praxis seiner Einführung abzuleiten. Dabei wurden Ideen aus verschiedenen Ansätzen, die bereits in sich sehr umfangreich sind, entlehnt und zusammen angewandt. Es werden nur diese Ansätze und auch nur in dem Umfang, wie es diese Untersuchung erfordert, hier aufgearbeitet. Während Ziel dieser Arbeit – wie oben beschrieben – die Untersuchung eines Praxisfalls ist, hat sie nicht den Anspruch:

- eine vollumfängliche Aufarbeitung der Entstehung und des aktuellen Status Quo des Wissensmanagements zu sein,
- die Funktionsweise und Praxisrelevanz eines oder mehrerer publizierter Ansätze zur Implementierung von Wissensmanagement aufzuarbeiten,
- einen Ansatz, der Implementierungsgarantie postuliert, zu erarbeiten,
- Wissen oder Wissensmanagement philosophisch zu beleuchten,
- ein Vorschlag zur Symbiose verschiedener Wissensmanagementideologien zu entwerfen,
- Fehler aus der Vergangenheit des Wissensmanagement aufzuarbeiten,
- ein One-approach-fits-all-Wissensmanagement zu entwickeln.

## 1.7 Aufbau der Arbeit

Motivation, Problemstellung und Art und Weise der Untersuchung sind Kern der Einleitung. Im Theorieteil erfolgt die wissenschaftliche Basislegung. Neben der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand des Wissens und des Nicht-Wissens gehören hierzu ferner die Beschreibung der Bedeutung von Wissen in Gesellschaft, Kultur und Organisation, die Relevanz von Wissen als Ressource und die Steuerbarkeit von Wissen. In diesem Zusammenhang werden die wichtigsten Ziele und Modelle, die auf das Management von Wissen abzielen, aufgezeigt und erläutert. Näher eingegangen wird auf die für die geplante Untersuchung relevanten Referenzansätze sowie auf bedeutende Verweise auf theoretische und praktische Erkenntnisse zur Implementierung von Wissensmanagement. Für die weitere Ausarbeitung erfolgt im Anschluss die Festlegung des wissenschaftstheoretischen Bezugsrahmens und der sich daraus ergebenden

theoretischen Leitfragen. Der Empirie für den Praxisteil liegt ein praktisches Beobachtungsobjekt zugrunde, an dem die aus der Forschungsfrage abgeleiteten Hypothesen überprüft werden. Basis bildet das gewählte Vorgehen zur Implementierung eines Systems des Wissensmanagements, das ebenso wie die theoretische Basierung des Erhebungsverfahrens und der Evaluation im einführenden Teil des Praxisteils näher beschrieben wird. Kern der Empirie sind die Beobachtungen, wie die Organisation auf das Setzen der Interventionen, die in der Einführung in den Praxisteil beschrieben werden, tatsächlich in der Praxis reagiert. Um diese einordnen und bewerten zu können, wird zunächst der Rahmen ihrer Wirkung abgesteckt. In diesem Zusammenhang werden zuerst Beobachtungsobjekt und Ausgangslage beschrieben sowie Prämissen, Restriktionen und Hypothesen formuliert. Darauf folgen die Detaillierung des Ansatzes, der gewählten Interventionen und die Beschreibung erwartbarer Wirkungsweisen. Die tatsächliche, am Objekt beobachtbare Wirkung wird im anschließenden Kapitel beschrieben und anhand von Forschungs- und Leitfragen evaluiert. Auf Basis der Kernfrage, ob sich ein System des Wissensmanagements über diese Art von Implementierung etablieren lässt, ist die Bedeutung der Beobachtung für die Praxis zentraler Aspekt der Evaluation. Den Abschluss bilden die Ableitung der wissenschaftlichen Bedeutung sowie die Formulierung von Fazit, Schlussfolgerungen und Ausblick.

## **2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN**

### **2.1 Wissen: Begriff und Verständnis**

#### **2.1.1 DATEN, INFORMATION, WISSEN**

Dass der Wissensbegriff vielschichtig ist, lässt allein schon die Vielzahl der Definitionen in der deutschsprachigen Managementliteratur erahnen (vgl. u.a. Al-Laham 2003, 25-27). Weitere Indizien für die Komplexität dieses vermeintlich unscheinbaren Wortes finden sich in nahezu jeder Literatur. Um den Rahmen nicht gleich zu Beginn zu sprengen, bedarf es einer sinnvollen Eingrenzung. Da immer noch große Gefahr von der Verwechslung von Wissen und Daten (vgl. Willke 2003, 80) und Wissen und Information ausgeht (vgl. u.a. Zucker/Schmitz

2000, 8; Kilian et al. 2007, 16), soll zunächst die Entstehung von Wissen, also der Übergang von Information zu Wissen beleuchtet werden.

Ogleich es nicht unüblich ist, gerade im Alltagsgebrauch der Begrifflichkeiten keine klare Grenze zu ziehen, hat sich in der Wissenschaft die Unterscheidungen in Daten, Information und Wissen etabliert. Vielfach wird dabei die auf Rehäuser/Krcmar (1996) zurückgehende Abgrenzung herangezogen, die darüber hinaus noch Zeichen und Daten differenziert (vgl. u.a. Al-Laham 2003, 28; North 2005, 32; Frey-Luxemburger 2013, 17). Zeichen, Daten und Information stehen in einer hierarchischen Beziehung. Sie stellen jeweils den Rohstoff für die nächste Stufe dar. Durch die Anwendung von Ordnungsregeln werden aus Zeichen Daten (vgl. North 2005, 32). Gelangen Daten an einen Empfänger, werden sie dort durch die Herstellung eines Kontexts zu Information (vgl. Rehäuser/Krcmar 1996, 4). Informationen sind also die für eine Person oder Organisation relevanten Daten (vgl. Pircher 2010a, 20). Zu Wissen wird Information durch Verarbeitung durch Bewusstsein (vgl. Al-Laham 2003, 28). Auch wenn einigen Tieren zugeschrieben wird, über ein Bewusstsein zu verfügen (vgl. Wild 2012, 69-72), wird im Zusammenhang mit dem Übergang von Information zu Wissen im Normalfall davon ausgegangen, dass dieser Prozess an den Mensch gebunden ist, und Wissen folglich im Mensch entsteht (vgl. u.a. North 2005, 115; Kilian et al. 2007, 16; Knaut 2013, 11-12).<sup>19</sup>

Daten sind dabei als beobachtbare Unterschiede zu verstehen, die in einer Form kodiert sein müssen, um verwertbar zu werden (vgl. Willke 2011, 28-29). Erst durch die Einbindung in einen für ein System geltenden Kontext von Relevanzen werden Daten zu Information (vgl. Willke 2011, 31). Durch die Zuschreibung eines Unterschieds, der einen Unterschied macht (vgl. Bateson 1996, 582) ist ein Beobachter in der Lage, Information wahrzunehmen (vgl. Willke 2011, 31). Wissen entsteht dann, wenn Information in einen Erfahrungskontext eingebunden wird (vgl. Willke 2011, 33). In Anlehnung an North (2005)

---

<sup>19</sup> Gemäß der Definition nach CEN (CWA-14924) ist „Wissen immer an Personen oder Organisationen gebunden“ (Kilian et al. 2007, 16). Inwieweit Organisationen über Wissen verfügen können, das entkoppelt vom Menschen besteht (vgl. u.a. Willke 2007a, 57; Simon 2011, 60-65), und in welcher Form das Individuum am organisationalen Wissen teilnimmt (vgl. u.a. Simon 2011, 41), wird in Kapitel 2.3.2 betrachtet.

erweitert Pircher das Verständnis von Wissen noch um die Komponente des Könnens im Sinne der persönlichen Motivation und Kompetenz zur zielführenden Anwendung von Wissen (vgl. Pircher 2010a, 18). Information wird hiernach dann zu Wissen, wenn sie eine Veränderung auslöst, beispielsweise in Form einer Erwartungshaltung, Handlung oder Entscheidung (vgl. Pircher 2010a, 20).

Reinmann/Eppler bedienen sich der Theorie der Strukturgenese (vgl. Seiler 2001), bei der davon ausgegangen wird, dass der Mensch auf der einen Seite auf bestehende Erkenntnisstrukturen zurückgreift, um Neues zu erkennen und zu verstehen, auf der anderen Seite aber auch in der Lage ist, sich neuen Situationen entsprechend anzupassen (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 19). Bedeutend ist hier vor allem die Ableitung der Subjektivität des Wissens, die eine Rolle in der Kommunikation zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer spielt. Wissen wird folglich durch den Empfänger neu kodiert und mit unterschiedlicher Bedeutung versehen. Erst die Tatsache, dass viele Wissensinhalte sozial ausgehandelt und in Systemen gespeichert sind, ermöglicht die Verständigung über Wissen (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 20). Da Wissen zur Speicherung insbesondere in Dokumenten- oder Informationsspeicherungssystemen auf Information reduziert werden muss, birgt allein der Prozess der Kodierung und Dekodierung die Gefahr einer Modifikation des ursprünglichen Wissens (vgl. Frey-Luxemburger 2013, 18). Beachtenswert ist auch Norths Hinweis auf die Bedeutung der Interpretation von Information im kulturellen<sup>20</sup> Kontext (vgl. North 2005, 33). Das Subjekt und sein kultureller Kontext bestimmen in nicht unerheblichen Maße, welche Form des Wissens aus einer Information entstehen kann (vgl. auch Kapitel 2.2.2).

### 2.1.2 BEDEUTUNG VON NICHT-WISSEN

Wenn es um Wissen geht, geht es immer auch um Nicht-Wissen. In Anlehnung an Karl Popper stellt Pircher sogar fest, dass wir nichts wissen, sondern mit System raten (vgl. Pircher 2010a, 18). Information kann dann zu Wissen werden, wenn sie auf Nicht-Wissen trifft. Insbesondere angesichts der stetig steigenden Informationsflut ist entscheidend, die richtige Information in Wissen zu

---

<sup>20</sup> Bei Kultur geht es um jede Form von Kultur (ethnisch, organisational, etc.).

wandeln. Ein häufig beobachteter Reflex ist dabei interessanterweise die Flucht in ein Wissensmanagement, das eigentlich ein Informationsmanagement ist (vgl. Willke 2007a, 28). Das Horten von Daten steht im Vordergrund. In Anbetracht der Tatsache, dass Daten in praktisch unendlicher Menge zur Verfügung stehen (vgl. Willke 2001, 8) ist diese Reaktion bemerkenswert. Einen nicht unerheblichen Beitrag leistet hierbei sicherlich die IKT. Offensichtlich löst die Suggestion der Beherrschbarkeit des Sammelns Erlösungsphantasien aus. Doch gerade ein Übertreiben beim Versuch, Informationen und Daten sammeln und speichern zu wollen, birgt die große Gefahr einer Überflutung mit nicht relevanter Information oder einer nicht mehr beherrschbaren Menge an Informationen (vgl. u.a. Willke 2007a, 30; Lehner 2012, 63). Die Hauptherausforderung liegt längst nicht mehr darin, Informationen zu bekommen, sondern ihre allgegenwärtige Verfügbarkeit beherrschbar zu machen (vgl. Schütt 2013, 24).

Es geht also darum, Wissen bewusst zu generieren und eine bewusste Entscheidung zu treffen, welches Nicht-Wissen beseitigt werden soll und welche Informationen dafür benötigt werden. Natürlich ist eine gute Datenbasis dabei hilfreich, sie ist aber weder zwingend notwendig noch hinreichend. Die Fähigkeit, im richtigen Moment genau die erforderliche Datenbasis zu schaffen, ist ebenso hinreichend wie die Fähigkeit aus einer schier Quantität die maßgebliche Information herauszufiltern. Entscheidend ist folglich, die relevanten Daten im richtigen Moment zur Verfügung zu haben und in der Lage zu sein, sie in verwertbares Wissen umzuwandeln. Dafür ist einerseits nützlich, eine Vorstellung von dem zu haben, was man weiß (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 29), nicht minder wichtig ist aber, seine Wissenslücken zu kennen (vgl. Funcke/Peter 2013, 20-21).<sup>21</sup> Bedeutend ist dabei die Intentionalität von Nicht-Wissen. Zu wissen, dass man etwas nicht weiß, ist in seiner Bewusstheit entscheidend dafür, ob jemand sein Nicht-Wissen konstruktiv einsetzen kann (vgl. Wehling 2008, 22-23), sprich gezielt Wissen einsetzen, aussetzen (auch im Sinne von

---

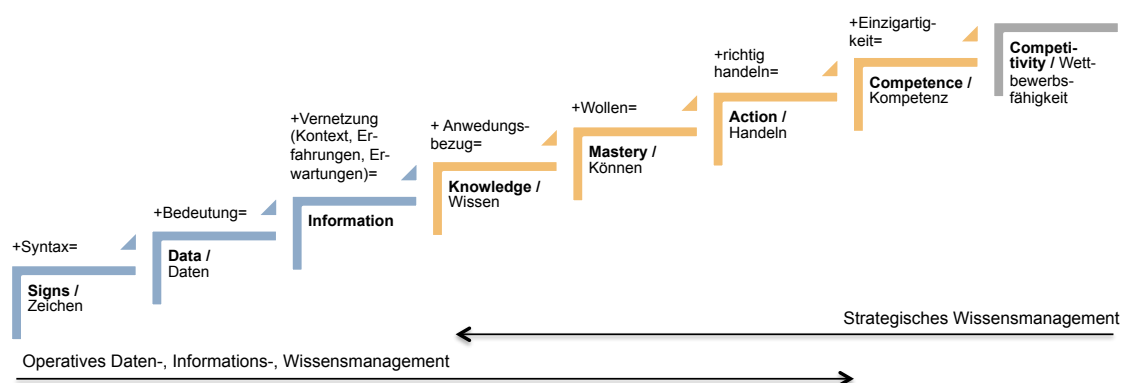
<sup>21</sup> Einerseits ist es notwendig, die Wissenslücken zu bestimmen, um dem Nicht-Wissen eine Kontur zu geben, andererseits ergibt sich daraus aber nicht automatisch die Behebbarkeit des Nicht-Wissens als Mangelercheinung des Wissens (vgl. Funcke/Peter 2013, 20-21). Nach Ansicht des Autors ist daraus ableitbar, dass eine Landkarte des Wissens beziehungsweise Nichtwissens zur Bestimmung von zu generierendem Wissen hilfreich ist. Das reine Bewusstmachen des Nichtwissens führt aber nicht zu seiner Beherrschbarkeit.



ignorieren), verfallen lassen, erwerben oder (weiter-)entwickeln kann. Hieraus resultiert die Fähigkeit, Wissenslücken aufzudecken und gezielt zu schließen oder sogar intentional zu kreieren. Da Lernen (im Sinne einer Wissensaufnahme) kein unbegrenzt kumulativer Prozess ist und tradierte Muster häufig der konstruktiven Verarbeitung neuer Impulse entgegenstehen (vgl. Stephan/Ziegler 2002, 378-379), kommt der Fähigkeit, bestehendes Wissen konsequent und vorsätzlich aufgeben zu können, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung im Zusammenhang mit der Aufnahme und Kreation neuen Wissens zu (vgl. u.a. Stephan/Ziegler 2002, 379). Man spricht hier in der Regel auch vom Entlernen, das sich im Gegensatz zum Verlernen, bei dem Wissen langfristig nicht mehr genutzt und damit unbewusst vergessen wird, auf die bewusste Entscheidung bezieht, Wissen vorsätzlich nicht mehr anzuwenden (vgl. Stephan/Ziegler 2002, 378), um Platz für Neues zu machen.

### 2.1.3 WISSEN, HANDELN, KOMPETENZ

Bisher wurde in Zeichen, Daten, Information und Wissen unterschieden. Nun soll das Wissen selbst noch einer Differenzierung unterzogen werden. Hilfreich ist dabei die von North vorgeschlagene Abgrenzung von Wissen, Handeln und Kompetenz, die auf seiner Wissenstreppe auf die Stufen Zeichen, Daten und Information folgen (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1: Wissenstreppe**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an North 2005, 32)

Diese Verfeinerung ist insbesondere vor dem organisationalen Hintergrund, vor dem North seine Wissenstreppe erarbeitet hat, bedeutend. Wissen ist danach

nicht organisational relevant, wenn es nicht in Handeln umgesetzt wird (vgl. North 2005, 34). Erklärbar ist das durch die bereits in Kapitel 2.1.1 näher erläuterte Personenbezogenheit von Wissen. Ein Mitarbeiter in einem Unternehmen, kann durchaus über Wissen verfügen, dass er nicht organisational einsetzt. Die Restriktion kann im Mitarbeiter selbst liegen, das heißt, er will oder kann das Wissen nicht anwenden, oder in der Organisation, die eine Anwendung des Wissens unbewusst oder unter Umständen sogar bewusst unterbindet. An dieser Stelle ist eine Unterscheidung von zentraler Bedeutung. Für ein Individuum reicht es, Information in einen Erfahrungskontext einzubinden (vgl. Kapitel 2.1.1). Diese Einbindung muss sich nicht zwingend durch aktives Handeln manifestieren. Wissen entsteht im Individuum bereits dann, wenn die durch Verarbeitung von Daten in ihm entstandene Information in einen persönlichen Erfahrungskontext eingebunden und somit im Sinne einer Interpretation weiterverarbeitet und handlungsrelevant wird (vgl. Pircher 2010a, 20). Für eine Organisation jedoch wird personales Wissen erst über das sichtbare Handeln von Personen wirksam (vgl. u.a. Kilian et al. 2007, 16). Sichtbares Handeln in Kompetenz zu wandeln, ist bereits in den meisten Organisationen als Handlungsbedarf erkannt. Einem dafür gegebenenfalls eingerichteten Kompetenzmanagement kommt dann die Aufgabe zu, Kompetenz durch Befähigung der Kompetenzträger zur Anwendung von Wissen (können, wollen, sollen) zu entwickeln (vgl. Kilian et al. 2007, 17). Wissensmanagement entfaltet also offensichtlich erst aus der Perspektive einer Organisation seine endgültige Relevanz.

„Die grundlegenden Probleme von Wissensarbeit kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutiger Wissensarbeit verstehen zu können, sollte man sehen, daß es dazu nicht ausreicht, daß *entweder* die Person *oder* die Organisation, in welcher die Person agiert, wissensbasiert operiert“ (Willke et al. 1998, 23).

Eine Organisation kann als eine autonome, soziale Einheit verstanden werden (vgl. Simon 2011, 15), die versucht, sich so weit von den sie konstituierenden Individuen unabhängig zu machen (vgl. Simon 2011, 13), dass sie auch dann überleben kann, wenn diese Individuen ausgetauscht werden (vgl. Simon 2011, 18). Der Mensch ist Teil einer Organisation, partizipiert allerdings nicht in seiner Gesamtheit an ihr (vgl. Simon 2011, 35 und 41). Er grenzt sich als eigenständiger Organismus durch das von der Organisation ab, was er nicht in ihrem sozia-

len System kommuniziert (vgl. Simon 2011, 38). Ziel eines Wissensmanagements aus organisationaler Sicht ist aber in der Regel, die Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu steigern, dass die Wirksamkeit von Wissen verbessert wird, indem die individuellen und kollektiven Wissensressourcen besser genutzt und entwickelt werden (vgl. Kilian et al. 2007, 16). Folglich ist es schlüssig, dass eine Organisation auch Interesse an dem Teil des Individuums bekommt, der ihr durch Nichtkommunikation (noch) nicht zugänglich ist.

Durch die von North entwickelte Wissenstreppe wird es möglich, den Weg zu betrachten, den Wissen aus einem Individuum heraus durch die Organisation bis hin zu einer Wettbewerbsfähigkeit nehmen kann. Dem originären Wissen fügt North hierfür das Handeln, in Form der tatsächlichen Anwendung von Wissen, und das Können (Kompetenz), im Sinne des richtigen Anwendens hinzu (vgl. North 2005, 34). Schlussendlich soll das richtige Anwenden in eine Einzigartigkeit münden, durch die ein Unternehmen sich von seinen Mitbewerbern auf dem Markt abheben und somit seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten kann (vgl. North 2005, 32). North spricht in diesem Zusammenhang auch von den Kernkompetenzen einer Organisation, die einzigartig, schwer zu imitieren oder transferieren sind und in Synergie mit den anderen Kompetenzen der Organisation ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Markt darstellen (vgl. North 2005, 34-35).

#### 2.1.4 ARTEN UND ERSCHEINUNGSFORMEN VON WISSEN

Wissen kann unterschiedliche Aggregatzustände annehmen. In der Literatur wird dabei unter anderem von Wissensformen, Wissensarten, Wissenstypen, Wissensmerkmalen oder Wissensrepräsentationen gesprochen. Während einige Definitionen wie beispielsweise die Differenzierung von explizitem und implizitem Wissen (vgl. Polanyi 1985), die Unterscheidung von organisationalem und personalem Wissen (vgl. u.a. Willke 2001, 16-18; Schiersmann/Thiel 2011, 355-356) oder die Abgrenzung der Wissenstypen öffentliches und privates Wissen (vgl. u.a. Willke 2007a, 38-39; Reinmann/Eppler 2008, 20) sich als weitestgehend universell bedeutend erwiesen haben und verbreitet sind, gibt es eine Reihe weiterer, auf den jeweiligen Kontext zugeschnittener Klassifikationen. So wird beispielsweise in Wissensformen wie personales Wissen mit den Unterformen begriffliches, bildhaftes und enaktives Wissen und öffentliches Wissen

mit den Unterformen kollektives und formalisiertes Wissen (vgl. u.a. Reinmann/Eppler 2008, 20-23), Wissensarten wie situationales, konzeptionelles, prozedurales und strategisches Wissen (vgl. Lehner 2012, 55-56), Wissensmerkmale wie Handlungsbezug, Subjektbezogenheit, Kontextabhängigkeit, Sozialbezug, Modellbezug und Grad der Bewusstseinsfähigkeit von Wissen (vgl. Lehner 2012, 59) oder Wissensrepräsentationen wie eisförmiges Wissen (Daten- und Informationswissen), wasserförmiges Wissen (handlungsorientiertes und explizierbares Wissen) und dampfförmiges Wissen (stillschweigendes, implizites Wissen) (vgl. Pircher 2010a, 19-22) unterschieden. In der Regel erfahren diese Klassifizierungen in ihren Nuancierungen Berechtigung durch den Schwerpunkt des Modells oder das Verständnis, in das sie eingebettet sind.<sup>22</sup> An dieser Stelle ist es weder sinnvoll noch zielführend, alle beschreibbaren Arten und Erscheinungsformen von Wissen aufzuführen. Hinreichend im Rahmen dieser Untersuchung scheint die von Pircher vorgeschlagene Typologie mit den drei Wissensformen Eis, Wasser und Dampf (vgl. Pircher 2010a, 19). Eisförmiges Wissen sind Daten und Informationen, wasserförmig ist handlungsorientiertes und explizierbares Wissen, und dampfförmig ist Wissen dann, wenn es sich um stillschweigendes, implizites Wissen handelt (vgl. Pircher 2010a, 22). In der Kategorisierung nach Pircher findet sich auch die bereits erwähnte Differenzierung in explizites und implizites Wissen wieder. Je nach Literatur enthalten die Definitionen dieser beiden Wissensformen unterschiedliche Bestandteile. Auf einen einfachen Nenner gebracht geht es bei der Unterscheidung um explizites Wissen, das dem Wissensträger zugänglich ist (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 21), sich verbalisieren und sprachlich mitteilen lässt (vgl. Lehner 2012, 57) und implizites Wissen, das dem Wissensträger nicht zwangsläufig zugänglich ist (vgl. Frey-Luxemburger 2013, 19) und sich dementsprechend auch nicht ohne weiteres artikulieren lässt. Dabei ist noch zu unterscheiden in den Fall, dass eine Person gar nicht mehr weiß, dass sie ein bestimmtes Wissen hat und den

---

<sup>22</sup> Je nach Modell oder Verständnis stehen unterschiedliche Facetten des Wissens im Vordergrund: Zentral im Rahmen der Wissensspirale sind z.B. explizites und implizites Wissen (vgl. Nonaka/Takeuchi 2012), entscheidend im Zusammenhang mit dem persönlichen Wissensmanagement sind personales, organisationales und öffentliches Wissen (vgl. Reinmann/Eppler 2008), kodifizierbares und nicht kodifizierbares Wissen stehen bei auf IKT fokussierenden Ansätzen im Blickfeld (vgl. Lehner 2012, 58 und 291) etc.

Fall, dass sie sich ihres Wissens zwar bewusst ist, es aber nicht problemlos formulieren kann (vgl. u.a. Willke 2007a, 35; Reinmann/Eppler 2008, 21).

Als eine weitere hilfreiche Abgrenzung soll hier auf den Unterschied zwischen personalem und öffentlichen Wissen eingegangen werden. Grundsätzlich ist personales Wissen das Wissen, das zunächst nur einer Person selbst zur Verfügung steht (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 20). Je nach Beschaffenheit (explizit oder implizit) ist es der Person, jedoch zunächst nicht ihrer Außenwelt zugänglich. Organisationales Wissen hingegen kann nicht mehr auf eine einzelne Person zurückgeführt werden (vgl. Schiersmann/Thiel 2011, 356). Es bezieht sich in der Regel auf Wissen, das in den „personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines Sozialsystems definieren“ (Willke 2001, 16) steckt. Als kollektives Wissen besteht es in Form von Kommunikation und Dialog zwischen den an organisationaler Interaktion beteiligten Personen (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 21-22). Als formalisiertes Wissen steckt es in Form kodifizierten Wissens in den Speichersystemen der Organisation und ist dabei dann grundsätzlich für die Mitglieder einer Organisation zugänglich (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 22), muss jedoch nicht zwingend jedem Mitglied auch tatsächlich zugegangen sein. Formalisierbarkeit oder Kodifizierbarkeit gehört auch zu den fünf Eigenschaftsausprägungen, die die Speicherbarkeit von Wissen beeinflussen. Je weniger formalisierbar, bewusstseinsfähig, explizit, exakt und vollständig Wissen ist, desto weniger ist es (sinnvoll) speicherbar (vgl. Lehner 2012, 58). Schlussendlich spielt aus Sicht einer Organisation noch eine Rolle, ob Wissen öffentlich oder privat ist. Öffentliches Wissen steht grundsätzlich jedermann zur Verfügung (vgl. Willke 2007a, 38). Als privates Wissen ist nicht personengebunden, sondern schützenswertes Wissen zu verstehen, also Wissen von Personen, Gruppen oder Organisationen, das (aus in der Regel finanziellem Interesse der Akteure) durch Eigentumsrechte geschützt ist (vgl. Willke 2007a, 38-39) und nicht frei fließen darf. Auf die Bedeutung des Schutzes von Wissen wird in Kapitel 2.2.3 noch näher eingegangen.

Interessante Übersichten verschiedener Typologien finden sich ferner unter anderem bei Al-Laham (2003, 31-32) und Lehner (2012, 54-63).<sup>23</sup>

Neben den Arten und Erscheinungsformen von Wissen spielt auch der Träger von Wissen noch eine wichtige Rolle. Generell ist der Mensch beziehungsweise das System, in das er eingebunden ist, ein zentraler Wissensträger. Wissen kann vom Mensch als Individuum, von Gruppen oder über das Regelwerk, innerhalb dessen die Beziehung zwischen Individuen geregelt ist, getragen werden. Auch wenn es sich streng genommen eher um einen Informationsträger handelt, wird in der Regel der Ort, an dem Wissen außerhalb des Menschen gespeichert wird, als eigener Wissensträger abgegrenzt.

Eine Übersicht verschiedener Wissensträgerkategorien findet sich bei Al-Laham (2003, 35-36). Die von ihm vorgeschlagene Kategorisierung unterscheidet in materielle Wissensträger (druckbasierte, audiovisuelle, computerbasierte oder produktbasierte Speichermedien), personelle Wissensträger (biologische Systeme, deren Wissen in Fachkompetenz, Persönlichkeits- und Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Handlungskompetenz strukturiert wird) und kollektive Wissensträger, bei denen noch in Gruppenwissen, Gemeinschaftswissen und organisationales Wissen differenziert werden kann (Al-Laham 2003, 36-42).

---

<sup>23</sup> Al-Laham (2003, 31-32) führt u.a. folgende Klassifizierungen auf: 1. Individuelles, kollektives und organisatorisches Wissen (u.a. vertreten von Pautzke (1989), Oberschulte (1994), Willke (1996), Güldenberger (1997), Probst/Raub/Romhardt (1997)), 2. Implizites und explizites Wissen (u.a. vertreten von Polyani (1966), Greschner (1996), Nonaka/Takeuchi (2012), Schüppel (1997)), 3. Prozesswissen/Know-how/operatives Wissen, Ereigniswissen/Know-what/strategisches Wissen und kausales Wissen/Know-why/normatives Wissen (u.a. vertreten von Pautzke (1989), Oberschulte (1994), von Krogh/Venzin (1995), Bach/Homp (1997)), 4. Dictionary Knowledge/Begriffswissen/Wörterbuchwissen, Directory Knowledge/Handlungswissen/Beziehungswissen, Recipe Knowledge/Rezeptwissen und Axiomatic Knowledge/Grundsatzwissen (u.a. vertreten von Sackmann (1992), Probst/Büchel (1994), Güldenberger (1997) und Ulrich (1998)), 5. Kenntnisgebundenes und handlungsgebundenes Wissen (vertreten von Amelingmeyer (2000)), 6. Aktuelles Wissen und zukünftiges Wissen (vertreten von Schüppel (1997)). Weitere Ansätze finden sich bei Lehner (2012, 54-63): 7. Deklaratives und prozedurales Wissen, 8. Situationales, konzeptuelles, prozedurales und strategisches Wissen (vertreten von De Jong/Ferguson-Hessler), 9. Soziales, metakognitives, strategisches, prozedurales und domänenspezifisches Wissen (vertreten von Mandl/Reinmann-Rothmeier (1998)).

## 2.2 Wissen in Gesellschaft und Kultur

### 2.2.1 WISSEN, GESELLSCHAFT UND GESELLSCHAFTLICHER WANDEL

Der gesellschaftliche Wandel ist in aller Munde. Er beschreibt die aktuell wahrnehmbare Veränderung der gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Von einem Wertewandel spricht man in der Regel dann, wenn es sich nicht um eine vernachlässigbare, graduelle, sondern eine „tief gehende Veränderung gesellschaftlicher und individueller Normen und Wertevorstellungen“ (Koch 2011, 15) handelt. Da sich Gesellschaften stets im Wandel befinden (vgl. Kübler 2009, 21), ist er prinzipiell nichts Neues. Dass er heute so präsent ist, liegt vermutlich daran, dass er derzeit schneller erfolgt und über moderne Medien präsenter ist (vgl. Kübler 2009, 21-22). Letztere sind dabei selbst Teil des aktuellen Wertewandels. Der stark wachsende Informationssektor ist einer der dominantesten Motoren für Veränderung in der Wirtschaft (vgl. Lehner 2012, 5). Der Einfluss von IKT macht sich aber nicht nur in der Arbeitswelt, sondern in allen Gesellschafts- und Lebensbereichen deutlich bemerkbar (vgl. Dewe/Weber 2007, 14). Dieser Teil des gesellschaftlichen Wandels wird häufig als Informationsgesellschaft deklariert und dabei oft recht undifferenziert mit der Begrifflichkeit der Wissensgesellschaft gleichgesetzt (vgl. Dewe/Weber 2007, 15). Unstrittig ist sicherlich, dass der neue Umgang mit Information Futter für Wissen liefert. Eine Wissensgesellschaft entsteht durch die Möglichkeiten der IKT allerdings noch nicht. Dennoch spricht man, beide Aspekte verbindend, oft von der Informations- und Wissensgesellschaft (vgl. Pawlowsky/Edvinsson 2012, 12).

Prinzipiell könnte sich hier die Frage anschließen, ob beide in Koexistenz bestehen müssen. Aus Sicht des Verfassers bietet sich eine Differenzierung sehr wohl an. Während eine Informationsgesellschaft eher dafür zu stehen scheint, wie ein Informationsmangel behoben werden kann, stellt sich nach Behebung des Mangels die Frage nach dem Umgang mit der Verfügbarkeit (oder sogar Überverfügbarkeit). Wie wird dann sichergestellt, dass die richtige Information im richtigen Moment zu Wissen wird? Nachdem der Mensch sich mit Hilfe der IKT in die Lage versetzt hat, Unmengen an Informationen zu kreieren, zu sammeln und zu dokumentieren, muss er nun lernen, mit dem selbst verschuldeten Überfluss fertig zu werden. In ähnlicher Weise argumentieren Mandl/Reinmann-

Rothmeier. Sie unterscheiden zwischen Informations- und Wissensgesellschaft vor dem Hintergrund der Annahme, dass in der Wissensgesellschaft im Gegensatz zur eher auf den technologischen Aspekt von Information und Kommunikation ausgerichteten Informationsgesellschaft der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Werten im Vordergrund steht (vgl. Mandl/Reinmann-Rothmeier 2000, 6-7). Der Informationsmangel ist heute nicht mehr das Problem. Es geht darum, über die richtige Information zu verfügen und sie auch zweckdienlich einsetzen zu können (vgl. Schütt 2013, 24).

Was genau eine Wissensgesellschaft aber ist, scheint einmal mehr diffus. Bezieht sie sich auf den Übergang von der Gesellschaft der Informationsjäger und -sammler zur Gesellschaft der Informationsanwender? Ist sie eine „innovationszentrierte Weltgesellschaft“ (Heidenreich 2003, 40) oder eine „Gesellschaft, in der der Wissenssektor den größten Anteil an der Gesamtwirtschaft darstellt“ (Rohrbach 2008, 56-57)? Zeichnet sie sich dadurch aus, dass alle Sphären des Lebens von wissenschaftlichem Wissen durchdrungen sind (vgl. Stehr 1992, 112)? Vielleicht ist eine Gesellschaft dann wissensbasiert, wenn „die Strukturen und Prozesse der materiellen und symbolischen Reproduktion einer Gesellschaft so von wissensabhängigen Operationen durchdrungen sind, dass Informationsverarbeitung, symbolische Analyse und Expertensysteme gegenüber anderen Faktoren der Reproduktion vorrangig werden“ (Willke 2001, 291). Die Wissensgesellschaft ist nicht einmal ein Phänomen der Neuzeit, und was sie ausmacht, hat sich sogar im Laufe der geschichtlichen Entwicklung verändert (vgl. Stehr/Ericson 1992, 5-6). Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass eine Wissensgesellschaft zunächst einmal eine Gesellschaft ist, in der Wissen eine zentrale Rolle in der sozialen Interaktion spielt. Sie ist heute – soweit sie tatsächlich bereits existiert<sup>24</sup> – sicherlich geprägt durch:

- eine grundsätzlich steigende Quantität an Informationen
- die Herausforderung, die Quantität zu beherrschen und (in Form der Bedeutungszuweisung und Anwendung) in Wissen umzuwandeln
- die grundsätzliche Zunahme wissensbasierter Tätigkeiten

---

<sup>24</sup> „Die Wissensgesellschaft existiert noch nicht, aber sie wirft ihre Schatten voraus“ (Willke 2001, 289). Interessant ist sicher, ob sich dieser Zustand seit seiner Feststellung verändert hat.



- die Zunahme der – auf Wissen basierenden – Komplexität organisationaler Abläufe und Vernetzungen
- Suprastrukturen, Infrastrukturen, verteilte Intelligenz, Infraressourcen, Wissensmanagement, intelligente Güter, Wissensarbeit und die intelligente Firma (vgl. Willke 2001, 294).

Als ein wichtiger Treiber für die Ausformung einer Wissensgesellschaft ist sicherlich noch die Globalisierung zu nennen (vgl. Belliger/Krieger 2007, 9). Die zunehmende Globalisierung des Wirtschaftssystems verändert die Wissensordnung der Gesellschaft und macht es für die meisten Unternehmen beinahe unumgänglich, zu wissensbasierten Unternehmen zu werden (vgl. Heidenreich 2003, 39; Belliger/Krieger 2007, 10). Inwiefern es sich bei der Forderung nach der Einführung entsprechender Managementlösungen (vgl. Belliger/Krieger 2007, 10) um einen Zwang, Appell, Wunsch oder eine Utopie handelt, wird im Verlauf dieser Arbeit noch weitere Aufmerksamkeit erfahren.

Ein weiterer, im Zusammenhang mit dieser Arbeit wichtiger Aspekt des gesellschaftlichen Wandels ist die Wissensarbeit. Der Anteil sogenannter Wissensarbeiter an der Erwerbsbevölkerung hat vor allem in den letzten Jahren stark zugenommen (vgl. u.a. North 2008, 9-10 oder Stehr/Grundmann 2011, 17-21). Auch wenn es kaum eine menschliche Tätigkeit gibt, die nicht wissensbasiert ist (vgl. Kapitel 1.2), folgt daraus nicht automatisch, dass jede Arbeit Wissensarbeit ist. Im engeren Sinne ist Wissensarbeit dadurch gekennzeichnet, dass das für die Tätigkeit erforderliche Wissen erworben, angewandt, kontinuierlich revidiert und auf Verbesserungspotential hin sowie am Nichtwissen überprüft und nicht als unumstößliche Wahrheit angesehen wird (vgl. u.a. Willke 2001, 21). Es verwundert daher wenig, dass im Zusammenhang mit der Wissensgesellschaft auch immer wieder die Notwendigkeit lebenslangen Lernens diskutiert wird (vgl. Eirnbter-Stollbrinck 2011, 35). Die Wertschöpfung von Wissensarbeit erfolgt durch Informationsverarbeitung und kreativer Leistung, aus denen als immaterielles Arbeitsergebnis Wissen generiert wird, das zur Kommunikation ansteht (vgl. North 2008, 22). Dabei spielt es aus Sicht des Verfassers zunächst eine untergeordnete Rolle, ob es sich bei einem Wissensarbeiter um einen Wissenschaftler, Experten, Fachmann oder Intellektuellen handelt (vgl. hierzu u.a. die

Ausführungen von Stehr/Grundmann 2011). Recht unpräzise, aber sehr passend scheint hier die Definition von Davenport: „Knowledge workers think for a living“ (Davenport 2005, 10). Wissensarbeit ist allerdings noch nicht die dominante Form der Arbeit und findet eher auf der individuellen, intuitiven Ebene statt, schlägt aber bereits erkennbar verstärkt den Weg einer organisierten Form ein, der auch die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit und Koordination mit sich bringt (vgl. Willke 2007b, 36).

Ein Teil des gesellschaftlichen Wandels führt also in die Wissensgesellschaft – eine Gesellschaft, in der Wissen und Expertise zunehmend an Bedeutung gewinnen (vgl. Stehr/Grundmann 2011, viii). Offensichtlich findet Wertewandel aber nicht nur in dieser und nicht in jeder Gesellschaft in der gleichen Form statt. Er erfolgt stetig, nimmt aber je nach Entwicklungsstufe und Grundstruktur einer Gesellschaft eine andere Form an (vgl. u.a. Flacke-Neudorfer/Christ 2011, 222). So umfasst der derzeit in der (mitteleuropäischen) Gesellschaft diskutierte gesellschaftliche Wandel neben der Entwicklung zur Wissensgesellschaft vor allem noch die Bereiche Arbeitsethos und Leistungsbereitschaft, Selbstständigkeit des selbstverantwortlichen Individuums, Bildung und Hochkultur, Religiosität und Kirchlichkeit sowie bürgerliche Familie (vgl. Rödder 2008, 22).

### 2.2.2 WISSEN, KULTUR, ORGANISATION

Kultur ist das in einem Menschen implizit verankerte Verständnis von der Welt, aus dem er ableitet, wie er sich in einem bestimmten Kontext in adäquater Weise zu verhalten hat (vgl. Eagleton 2001, 51). Sie ist der Komplex von Werten, Sitten und Gebräuchen, Überzeugungen und Praktiken, der sich im Verlauf der Evolution einer Gruppe entfaltet und die Lebensweise dieser Gruppe ausmacht (vgl. Eagleton 2001, 51; Lehner 2012, 24). Kultur manifestiert sich in Denkformen, Weltanschauung und Gefühlsstrukturen und spiegelt sich in Kommunikations- und Verhaltensweisen wider (vgl. Lehner 2012, 23 und 25). Während der Sozialisation wird sie im wechselseitigen Prozess zwischen dem Mensch und seiner Umwelt angereichert und von Generation zu Generation weitergegeben (vgl. Trommsdorf 1989a, 15; Trommsdorf 1989b, 100; Lehner 2012, 23). Wer Teil der Kultur sein will, muss die der Kultur immanenten Kommunikations- und Verhaltensregeln einhalten (vgl. Simon 2011, 96). Die im Rahmen seiner Sozia-

lisation konditionierten Muster legt der Mensch beim Eintritt in eine Organisation nicht ohne weiteres ab (vgl. Argyris 1993, 242-243). Schein definiert Kultur als

„a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems“ (Schein 2009, 27).

Kultur existiert dabei auf den drei Ebenen Artefakte (artifacts: sichtbarer Teil einer Kultur), Werte und Normen (espoused beliefs and values: Gefühl dafür, wie die Dinge sein sollten, in Form von zum Beispiel Erwartungen, Werten, Ideologien) und System der Grundannahmen (underlying assumptions: als selbstverständlich unterstellte Werte und Annahmen, die nicht mehr hinterfragt werden) (vgl. Schein 2010, 21-32). Während Kultur sich über die Ebene der Artefakte manifestiert, liegt ihre Essenz in den Grundannahmen (vgl. Schein 2010, 32). Kulturelle Regeln werden erst dann beobachtbar, wenn man ihnen nicht folgt (vgl. Simon 2011, 97). Wer in seinem Verhalten von ihnen abweicht, wird ausgegrenzt (vgl. Simon 2011, 99).

Allerdings sind auch Kulturen nicht statisch, sondern reagieren auf Impulse. Eine Organisation als autopoietisches System<sup>25</sup> wird durch Ereignisse in ihrer Umwelt irritiert und muss darauf mit ihren internen Strukturen reagieren, um zu überleben (vgl. Simon 2011, 102-103; Simon 2013, 83). Die prinzipiell unterstellbare Unzuverlässigkeit der Umwelten führt zur grundsätzlichen Notwendigkeit des Wandels (vgl. Simon 2011, 103) und macht Kultur lebendig, kontrovers und unvorhersehbar (vgl. van Maanen 2005, 294). Wandel erfolgt dabei evolutionär nach den drei Prozessschritten Variation, Selektion und Retention (vgl. Simon 2013, 83). Ein System reagiert auf die Veränderung in der Umwelt, indem es versucht, die Irritation zu kompensieren (Variation) und wählt schlussendlich einen Kompensationsversuch aus, den es durch Wiederholung als relevant anerkennt (Selektion) und durch Routinisierung beibehält (Retention) (vgl.

---

<sup>25</sup> Autopoiesis ist der Prozess der Selbstproduktion (vgl. Maturana/Varela 1980, 101). „Autopoietische Systeme sind definiert als selbstbezüglich („selbstreferenziell“) operierende Systeme, die sich aufgrund des Netzwerkes ihrer internen Prozesse als zusammengesetzte Einheiten konstituieren und gegen ihre Umwelten abgrenzen“ (Simon 2011, 24). Selbstorganisation: „Erzeugung einer Struktur durch eigene Operationen“ (Luhmann 2006, 101). Autopoiesis: „Determination des Zustandes, von dem aus weitere Operationen möglich sind“ (Luhmann 2006, 101).

Simon 2013, 83-84). Entscheidend ist, dass nicht die beste, sondern irgendeine Lösung zufällig gefunden und beibehalten wird (vgl. Simon 2013, 84).

„Kulturelle Regeln entstehen nicht zweckrational, sondern sie entwickeln sich evolutionär, einfach so ...“ (Simon 2011, 96).

Erst im Rückblick kann festgestellt werden, welche Eigenschaften für das Überleben maßgeblich waren (vgl. Simon 2011, 105). Hinzu kommt, dass dadurch, dass die betroffenen Individuen gelernt haben, sich in einer Kultur zurecht zu finden und zu agieren, eine enge Bindung an die identitätsstiftende Kultur entsteht, die nicht ohne weiteres wieder gelöst werden kann (vgl. Simon 2011, 101). Kultur kann also nicht verschrieben werden, sondern passiert im Verlauf der sozialen Interaktion (vgl. Lehner 2012, 28). Die Geschwindigkeit, mit der sich soziale Regeln und Strukturen ändern, hängt dabei offenbar von ihrer Kopplung mit den Gefühlen der Akteure und ihrer sachlichen Zweckmäßigkeit ab (vgl. Simon 2011, 100). Feste Kopplung und geringe sachliche Zweckorientierung führen jeweils zur Abnahme der Geschwindigkeit und Intensität der spontanen Veränderung (vgl. Simon 2011, 100).

Eine wissensförderliche Kultur ist nun nach gängiger Meinung Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement. Wie sich aus den Ausführungen von Nonaka/Takeuchi (2012) ableiten lässt, scheint es Kulturen zu geben, die als förderlich für Wissensmanagement angesehen werden können (vgl. Kapitel 2.5.1). Bereits Nonaka/Takeuchi selbst setzen sich intensiv damit auseinander, inwieweit ihr japanischer Ansatz der Wissensschaffung auch außerhalb des japanischen Kulturkontextes funktionieren kann und kommen zu dem Schluss, dass er zwar global, jedoch nicht global universell einsetzbar ist (vgl. Nonaka/Takeuchi 2012, 233 ff.). Die Vermutung liegt nahe, dass unterschiedliche Kulturen unterschiedlich förderlich für Wissensmanagement sind, und entweder der Ansatz angepasst oder die Kultur erst noch wissensförderlich werden muss. Kulturen, in denen Kopieren und Wiederholen negativ konnotiert ist (vgl. Deutsche Bank et al. 1999, 8) haben es besonders schwer. Herrscht eine für Wissensmanagement förderliche Kultur noch nicht vor, ist das Scheitern der praktischen Umsetzung eines Wissensmanagements quasi vorprogrammiert, wenn der kulturelle Wandel nicht als Teil eines Veränderungsprozesses mitberücksichtigt wird (vgl. Sollberger 2013b, 10). Besonders anfällig sind Maßnah-

men zur Etablierung eines Wissensmanagements, die zu sehr auf eine reine Implementierung von Instrumenten ausgerichtet sind (vgl. u.a. Sollberger 2013b, 10). Teilweise wird die Schaffung einer solchen Wissenskultur sogar als elementare Aufgabe des Wissensmanagements selbst beschrieben (vgl. Täubner 2010, 58). Obgleich die Schaffung eines Ordnungsrahmens und die Einführung eines Prüfverfahrens (wie bei Güldenbergh/Helting 2004 diskutiert) sicherlich förderlich für die Ausprägung einer Wissenskultur sind, ist fraglich, ob sie an sich schon die Wissenskultur darstellen. Während die einen argumentieren, es sei zumindest richtig, diesen Weg weiterzugehen und auszubauen (vgl. Güldenbergh/Helting 2004, 532), gibt es andere Sichtweisen, die Regeln, Macht und Kontrolle als schädlich für die Entstehung des für eine Wissens- und Innovationskultur notwendigen Chaos einstufen (vgl. Täubner 2010, 58).

Grundsätzlich ist die Entwicklung hin zu einer Wissenskultur ein Prozess, der in der Regel über mehrere Jahre stattfindet und ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit und Einsatz von den Führungskräften erfordert (vgl. Sollberger 2013b, 11). Genau hier besteht die Sollbruchstelle zwischen Wunsch der Organisation und Realität. Nicht nur, dass Zeit ein Faktor ist, mit dem ungern großzügig im ökonomischen Rahmen umgegangen wird, auch das Selbstverständnis der Führung schließt die aktive Begleitung eines kulturellen Wandels immer noch sehr häufig nicht als selbstverständliche Aufgabe mit ein. Doch gerade das Führungspersonal muss nicht nur selbst eine von Vertrauen, Offenheit, Fürsorge und Lernbereitschaft geprägte Wissenskultur anzunehmen lernen, sondern deren Verbreitung vielmehr aktiv unterstützen (vgl. Sollberger 2013b, 11), damit Vorbehalte und Ängste über die gesamte Organisation abgebaut werden können. Darüber hinaus darf nicht außer Acht gelassen werden, dass es die eine Wissenskultur und das eine Wissensmanagement nicht gibt. Die konsequente Verknüpfung des jeweiligen Wissensmanagements und der dazugehörigen Prozesse mit der Kultur und dem Umfeld ist nicht nur elementar für ein erfolgreiches Wissensmanagement (vgl. u.a. Back et al. 2005, 10), vielmehr gibt die jeweilige und einzigartige Organisationskultur den Umgang mit Wissen auf der technischen und der personalen Ebene und damit auch die Form des Wissensmanagements, das in ihr entstehen kann, vor (vgl. Pircher 2010a, 24). Die organisationalen Rahmenbedingungen (wie Struktur, Kommunikation, Hierar-

chie oder Betriebsklima) bestimmen die Güte der Nutzung der Ressource Wissen, der Effekt einer Nicht-Nutzung ist dabei allerdings nicht direkt beobachtbar (vgl. Pircher 2010a, 27).

### 2.2.3 WISSEN SCHÜTZEN – WISSEN TEILEN

Wissensmanagement proklamiert in einer Vielzahl der Fälle, Wissen müsse ungehindert fließen können (vgl. u.a. Davenport/Prusak 1998, 48) und gerade Barrieren wie das „Not-invented-here-syndrome“ oder „Wissen ist Macht“ werden als des Wissensmanagements größter Feind angesehen. Die Wissensspirale (vgl. Nonaka/Takeuchi 2012) kann nicht funktionieren, wenn Wissen nicht nahezu ungehindert zirkulieren kann. Instrumente wie Yokoten<sup>26</sup>, Communities (of Practice, of Interest, of Experts), Wissensstafette, Mikro-Artikel (siehe Kapitel 2.4.4.3) und dergleichen, deren Kern ist, Wissen zu externalisieren und zirkulieren zu lassen, sind zum Scheitern verurteilt, wenn Wissen als individueller Besitz angesehen und nicht geteilt wird. Dabei wird jedoch selten auf die Schutzwürdigkeit von Wissen eingegangen (zum Beispiel Eigentumsrechte in Form von Erfindungen, Patenten, Gebrauchsmustern, Copyrights, Lizenzen). Unternehmen, deren Kernkompetenz Innovation ist, die teilweise aus langen und aufwendigen Entwicklungsleistungen entsteht, wären nicht mehr in der Lage, ihre Entwicklungskosten zu amortisieren, wenn sogenannte Fast-Followers direkten Zugang zu dieser Innovation hätten. Da diese dann keine Entwicklungskosten mehr hätten, müssten sie sie auch nicht in ihrer Kostenkalkulation berücksichtigen und könnten den Markt sofort mit billigen Nachahmerprodukten fluten. Für die teuren Originale würde sich kaum mehr Jemand interessieren.

Es gibt nach wie vor Wissen, das zum Schutz des Fortbestands und der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bewusst geheim gehalten wird beziehungsweise werden muss (vgl. Frey-Luxemburger 2013, 28). Dem gegenüber steht die Einstellung, einer weitestgehend unschädlichen, beinahe zwangsläufi-

---

<sup>26</sup> Yokoten ist ein im beobachteten Unternehmen eingesetzter Prozess zur schnellen Fehleridentifikation und Vermeidung des Wiederholens eines Fehlers sowie zur Generierung von Good und Best Practice. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde Yokoten gerade eingeführt. Yokoten gehört zu den Lean-Management-Initiativen Toyotas (vgl. Cavaleri 2012, 333). „Yokoten: Spreading the learning laterally“ (Obara 2012, 90).

gen, freien Zurverfügungstellung von Wissen. Dahinter steckt der Gedanke, dass die Kosten des Zurückhaltens von Wissen größer sind als die Kosten, Wissen zu teilen (vgl. Rehnberg 2003, o.S.). Während es die Sichtweise gibt, Wissen ist maximal zu schützen oder zumindest auf den Kreis der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu beschränken (vgl. Rehnberg 2003, o.S.), haben Unternehmen wie Tesla und Toyota mit der Freigabe essentiellen Wissens in Form der Veröffentlichung einer Reihe ihrer Patente einen neuen Weg eingeschlagen (vgl. u.a. Eckl-Dorna 2014, o.S.; Eckl-Dorna 2015, o.S.).

Ein neben den Eigentumsrechten in Bezug auf personales und organisationales Wissen bisher selten beleuchteter Aspekt ist dabei der Schutz personenbezogener Daten, die über einen freien Wissensfluss wissentlich oder unwissentlich sowie mit und ohne Kenntnis der betroffenen Person mit kommuniziert werden können. „Für das Wissensmanagement ist proprietäres Wissen ein zweischneidiges Schwert“ (Willke 2007a, 39) fasst die Problematik treffend zusammen. Die Kunst liegt wohl darin, die richtige Balance zwischen Eigentumsschutz von Wissen und frei teilbarem Wissen zu finden und organisational zu etablieren. Grundlegend sind dafür klare Regeln für die intellektuellen Eigentumsrechte von Personen, Teams und Organisationen im Rahmen des Wissensmanagements (vgl. Willke 2007a, 39). Oftmals scheint es gerade hieran zu scheitern. Organisationen beschäftigen sich häufig auf unterschiedlichen Ebenen mit dem Umgang mit Wissen, so dass Wissensmanagement unreflektiert erfolgt. Trifft der Aufruf zur kompromisslosen Wissensteilung auf ungeklärte Eigentumsrechte, werden die Betroffenen (zumindest im okzidentalen Kulturkreis) im Zweifelsfall lieber schützen als teilen.

## **2.3 Wissen als unternehmerische Ressource**

### **2.3.1 WISSEN ALS PRODUKTIONS- UND WETTBEWERBSFAKTOR**

In der Literatur ist die Meinung der Wissensmanagementgemeinschaft weitgehend unstrittig: Wissen ist nicht nur ein relevanter Produktionsfaktor der Zukunft, sondern seine Bedeutung für Organisationen wird auch zunehmend erkannt (vgl. u.a. Al-Laham 2003, 1 und 5; North 2005, 7, 12 und 58; Back et al. 2005, 3; Lehner 2012, 5). Die wissende und Wissen managende Organisation

verschafft sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, indem sie sich nicht auf ihrem Bestand ausruht, sondern ihn gezielt für die eigene Weiterentwicklung einsetzt (vgl. Davenport/Prusak 1998, 17). Sie bleibt wach, hinterfragt, verbessert sich und hat keine Angst vor der eigenen Kreativität. Während kleinere Unternehmen in der Regel Wissen managen ohne ein explizites Wissensmanagement zu benötigen, nimmt der Bedarf daran mit zunehmender Größe und geographischer Streuung der Organisation zu (vgl. Davenport/Prusak 1998, 17-18). Wenn wir uns tatsächlich in einer Wissensgesellschaft befinden oder darauf zubewegen, dürfte die Frage nicht lauten, ob Organisationen sich mit Wissen als kritischer Ressource auseinandersetzen wollen, sondern wie sie es schaffen, ihre Leistungsfähigkeit unter den veränderten Rahmenbedingungen aufrecht zu erhalten (vgl. auch Willke 2003, 96).<sup>27</sup> Das Bild der wissensbasierten Organisation im Kontext, das Willke bereits Ende der Neunziger Jahre entworfen hat, mutet auch heute noch vertraut an (vgl. Abb. 2).



**Abbildung 2: Die wissensbasierte Organisation im Kontext**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Willke 2001, 20)

Wissensarbeit findet demnach im Spannungsverhältnis der Entwicklungen von Wissensgesellschaft, die sich durch Globalisierung, Digitalisierung und Vernet-

<sup>27</sup> „Die Frage ist nicht, ob und wie Wissensmanagement kommt und in die operativen Routinen von Organisationen einzubauen ist. (...) Die Frage ist, wie Unternehmen und andere Organisationen, Akteure und Systeme die über sie hereinbrechende Wissensgesellschaft mitgestalten wollen und können (...), in der die Leistungsfähigkeit von Organisationen von einer kritischen und knappen Ressource geprägt sein wird: von organisiertem Wissen“ (Willke 2003, 96).



zung ankündigt, intelligenter Organisation und intelligenten Gütern statt (vgl. Willke 2001, 19). Inwieweit das gelingt, hängt davon ab, wie gut die dafür notwendigen Infrastrukturen für den Austausch von Information und Wissen und die Suprastrukturen für die Regulierung und Steuerung installiert werden (vgl. Willke 2001, 19).

Lohnenswert ist auch ein Blick auf die Wissensintensität eines Unternehmens. Porter und Millar verstehen darunter den Anteil, den Wissen in Bezug auf Prozess- und Produktintelligenz am Wertschöpfungsprozess hat (vgl. North 2005, 22). Noch interessanter erscheint jedoch, ob ein Unternehmen wissensorientiert oder eher unsensibel bezüglich der Bedeutung von Wissen für seinen Geschäftserfolg ist (vgl. North 2005, 23). Nach North zeichnen sich Wissensunternehmen dadurch aus, dass sie die Bedeutung der Ressource Wissen bereits für sich erkannt und entsprechend in ihre Prozesse, Strukturen, Regelwerke und Strategien integriert haben oder sich zumindest bereits an dieser Vision orientieren (vgl. North 2005, 22-27). Hierbei unterscheidet er in vier Reifegrade auf dem Weg zum Wissensunternehmen: als ersten Reifegrad sieht er die Implementierung einer IKT-Infrastruktur, beim zweiten Reifegrad werden gezielte Wissensmanagementinitiativen in Form spezifischer Einzellösungen in einzelnen Unternehmensbereichen lanciert, den dritten Reifegrad hat ein Unternehmen erreicht, wenn es eine professionelle, Abteilungs- und Geschäftseinheiten-übergreifende Wissensorganisation implementiert hat, und auf der Stufe des vierten Reifegrads verfügt ein Unternehmen über eine Wissenskultur (vgl. North 2005, 37-39). Ziel eines Wissensmanagements ist nach North die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils, der sich nach seiner Ansicht entweder umweltbezogen im weitesten Sinne als Wettbewerbsvorteil durch Wissensvorsprung (vgl. North 2005, 58-59) oder ressourcenbezogen als Wettbewerbsvorteil durch schwere Imitierbarkeit von Kernkompetenzen oder immaterielle Vermögenswerte (vgl. North 2005, 59) manifestieren kann.

Immer wieder und bereits seit den frühesten Auseinandersetzungen mit Wissen als viertem Produktionsfaktor steht die Schwierigkeit der Bilanzierbarkeit der Rendite von Wissensmanagement seinem potentiellen Erfolg entgegen (vgl. Stewart 1998, 69). Nonaka/Takeuchi (2012) zeigen, dass es auch anders zu

gehen scheint. Dass Wissensmanagement hier auch ohne die für westliche Unternehmen typischen Versuche, zu kontrollieren und zu steuern, erfolgreich war, ist vermutlich auf die Existenz der in Kapitel 2.2.2 beschriebenen wissensförderlichen Kultur und der Wahl des hierfür geeigneten Wissensmanagements zurückzuführen. Dabei ist durchaus möglich, dass ein hierarchisch gesteuertes und kontrolliertes System des Wissensmanagements, das alle Geschäftsprozesse durchzieht, genau der richtige Ansatz für Unternehmen (germanischen Kulturguts) ist, und dass genau die mangelnde Akzeptanz dieser Tatsache der Grund dafür ist, dass Wissensmanagement in mitteleuropäischen Unternehmen tendenziell weniger erfolgreich ist. Eine solche nicht hinreichende Bedeutungszuschreibung kann sich in einer Informations- und Wissensgesellschaft als verhängnisvoll erweisen (vgl. Pawlowsky/Edvinsson 2012, 25).

### 2.3.2 PERSONALES UND ORGANISATIONALES WISSEN UND LERNEN

So wenig wie Information schon Kommunikation ist (vgl. Wolton 2010, 7), ist Information gleich Wissen (vgl. Kapitel 2.1.). Vielmehr ist Wissen das positive oder negative Ergebnis eines Lernprozesses, der wiederum aus jeder Art von Praxis menschlichen Handelns und Erkennens entsteht (vgl. u.a. Willke 2007a, 48-49; Reinmann/Eppler 2008, 13). Unter Lernen werden dabei die informationsverarbeitenden Prozesse verstanden, die zu einer Veränderung mentaler Strukturen führen (vgl. Lehner 2012, 119). So wie man nicht nicht kommunizieren kann (vgl. Trunk et al. 2011; Plate 2013, 20), lässt sich lernen im Prinzip nicht vermeiden (vgl. Willke 2007a, 48). Ob der Lernprozess zu einem qualitativen Zugewinn an Wissen führt, ist durch ein Lernen an sich noch nicht sichergestellt (vgl. Willke 2007a, 49-50). Sowohl Personen als auch Organisationen laufen Gefahr, falsch Gelerntes zu mythologisieren und formalisieren, so dass es nicht mehr hinterfragt und selbst dann noch beibehalten wird, wenn es destruktiv wirkt (vgl. Willke 2007a, 49). Damit Lernen nicht ungesteuert oder in die falsche Richtung passiert, ist es nicht nur elementar zu lernen, sondern sich bewusst zu machen, welches Wissen benötigt wird und welche Lernprozesse die Generierung dieses Wissens möglichst effizient unterstützen (vgl. u.a. Willke 2007a, 50-51). Da Wissen „an den Menschen gebunden und unsicher“ (Pircher 2010a, 18) ist, kommen hier sowohl die personale als auch die organisati-

onale Komponente des Lernens und damit der Generierung von Wissen ins Spiel. Der Mensch an sich ist bereits eine Art Expertensystem (vgl. Maturana 1997, 89). Er ist als Individuum Teil eines autopoietischen Systems (vgl. Maturana 1997, 78), das sich in Übereinstimmung mit seiner Umwelt entwickelt (vgl. Maturana 1997, 88). Es verwundert nicht, dass eine Organisation grundsätzlich Zugriff auf diese Expertise haben möchte, wenn sie das an den Menschen gebundene Wissen benötigt. Organisationen können dabei jedoch selbst nicht lernen; sie lernen über ihre Mitglieder (vgl. Willke 2000, 21). Um zu lernen, müssen sie sich quasi des Menschen bedienen und organisationale Instrumente etablieren, mit denen sie ihre Mitglieder beobachten und aus den Beobachtungen Informationen ableiten können (vgl. Willke 2000, 22). Lernen nur die Mitglieder der Organisation, hat die Organisation selbst noch nicht gelernt. Erst wenn sich Lernen in Form von Veränderungen der Strukturen, Prozesse und Regelsysteme der Organisation niederschlägt, lernt auch die Organisation (vgl. Willke 2001, 41; Willke 2007a, 59). Dazu muss sie sich des organisational vorhandenen oder zukünftig notwendigen Wissens bewusst werden und es auf ihre organisationalen Ziele hin ausrichten (vgl. u.a. Willke 2001, 41; Pircher 2010a, 18). Es gibt also Information und Wissen, das entweder für Personen oder Organisationen oder aber für beide relevant ist (vgl. Pircher 2010a, 20). Organisationales Wissen entsteht dabei durch eine Art kollektive Intelligenz, die sich über die Beziehung und gemeinsame Zielausrichtung einer Gruppe von Individuen ausdrückt, bei der das kollektive Verhalten zwar nicht ohne den Menschen existieren, wohl aber eine gewisse Unabhängigkeit von bestimmten Personen aufweisen kann (vgl. Pircher 2010a, 21). Nicht zu unterschätzen ist dabei der Einfluss menschlicher Kommunikation auf den Austausch von Wissen.

„Kommunikation ist nicht die Leistung eines handelnden Subjekts, sondern ein Selbstorganisationsphänomen: Sie passiert“ (Simon 2013, 94).

Erfolgreich kann Kommunikation und damit Wissensaustausch nur dann sein, wenn der Empfänger einer Information auch in der Lage ist, den situationalen Handlungsrahmen, die Absicht und Emotionen des Informationsgebers und das Referenzobjekt kognitiv mindestens in vergleichbarer Weise abzubilden (vgl. Frey-Luxemburger 2013, 25). Ist dies nicht der Fall, ist nicht gewährleistet, dass der Empfänger das Wissen so versteht, wie es der Sender verstanden hatte

oder verstanden wissen wollte. Für eine Organisation gilt darüber hinaus, dass sie nur über den Weg der Kommunikation die Wahrnehmungen ihrer Organisationsmitglieder erschließen kann (vgl. Simon 2011, 39).

„(...) was nicht in die Kommunikation kommt, gibt es in der Organisation nicht ...“ (Simon 2011, 41).

Fördert eine Organisationskultur defensive Lernroutinen oder lässt sie zu, dass Individuen sie in ihrem organisationalen Handeln ausleben (vgl. Argyris 1993, 243), bestehen also defensive Organisationsroutinen, die verhindern, dass ein Individuum oder ein Kollektiv lernt, kann auch die Organisation nicht lernen (vgl. Argyris 1993, 15). Ein Wissensmanagement kann in einem solchen Umfeld nicht gedeihen. Dazu reicht bereits, dass die Organisation die notwendigen Veränderungen zwar befürwortet und gegebenenfalls sogar einfordert, sie durch gegenteiliges Handeln in der Praxis aber nicht (wie intendiert) zulässt. Entscheidend für organisationales Lernen ist offensichtlich einerseits, wie die Organisationsmitglieder lernen und lehren können, wie sie beides zulassen und fördern (vgl. Lehner 2012, 66) und andererseits, inwieweit die Organisation Rahmenbedingungen schafft, die genau dies begünstigen. Dabei gibt es weder ein universelles Patenrezept optimalen organisationalen Lernens (vgl. Willke 2001, 41) noch eine „für alle Situationen und Verhältnisse richtige Form des organisationalen Lernens“ (Willke 2003, 89). Unterschiedliche Kulturen haben dabei unterschiedliche Lernstrategien entwickelt. Das gilt für Organisationskulturen ebenso wie für gesellschaftliche oder ethnische Kulturen. Um organisational lernen zu können, sollte eine Organisation folglich ein Verständnis dafür entwickeln, welche Lernkultur sie als Organisation hat.

Eine Schwierigkeit ergibt sich noch daraus, dass sich Kommunikationsstrukturen von den kommunizierenden Personen lösen und dadurch aus ihrem Sichtfeld geraten, und das Individuum daher dazu neigt, ihre Existenz anzuzweifeln (vgl. Willke 2001, 53). Eine Aufgabe für die Organisation wäre folglich, die Kommunikationsstrukturen sichtbar zu machen (vgl. Willke 2001, 53). Ein passendes Instrument kann dabei Sensemaking sein.

„Sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and patterning“ (Weick 1995, 8).

Durch Sensemaking sollen Sinn und Nutzen für Individuum und Organisation sichtbar und damit erstrebenswert gemacht werden. Je besser es einer Organisation gelingt, ihre Entscheidungen nicht auf individuellem, sondern organisatorischem Wissen zu stützen, desto effektiver ist sie (vgl. Lehner 2012, 61).

### 2.3.3 INTELLEKTUELLES KAPITAL

Intellekt stammt vom lateinischen „intellectus“ (Wahrnehmen, Erkennen, Verstehen) ab. Auch das Kapital ist lateinischen Ursprungs („capital“). Während es heute vornehmlich mit monetären Mitteln in Verbindung gebracht wird, ist es von seiner ursprünglichen Bedeutung her im Sinne von „den Kopf betreffend“ scheinbar kompatibel mit dem „intellectus“, bezog sich im alten Rom aber eher auf Verbrechen, die vornehmlich den Kopf kosteten. Auch im volkswirtschaftlichen Sinne ist Kapital nicht als Geldkapital alleine zu verstehen. Kapital ist das „Realkapital (nicht Geldkapital) (...), mit dem die Arbeit ausgestattet und dadurch ergiebiger gemacht wird“ (Wöhe et al. 1990, 93). Es umfasst „Maschinen, Werkzeuge und Werkstoffe, d.h. alle Hilfsmittel, die sich der Mensch zur Erleichterung und Steigerung der Ergiebigkeit seiner Arbeit schafft“ (Wöhe et. al 1990, 93). Auch wenn es sich allem Anschein nach primär um materielle Vermögenswerte handelt, die das Kapital eines Unternehmens ausmachen, deutet sich bereits im zweiten Halbsatz der oben zitierten Definition an, dass Kapital alles umfasst, dass dem Menschen (in einer Organisation) die Arbeit erleichtert und/oder sie ergiebiger macht. Eine Erweiterung des Verständnisses volks- und betriebswirtschaftlichen Kapitals um das intellektuelle Potenzial einer Organisation ist im Zeitalter wissensbasierter Unternehmen daher nicht nur schlüssig, sondern fast schon verpflichtend. Intellektuelles Kapital umfasst nun die immateriellen Ressourcen, die als solche vom Anlage- und Umlaufvermögen abzugrenzen sind, und sich aus der Summe von Human-, Struktur- und Beziehungskapital ergeben (vgl. Bornemann/Reinhardt 2008, 5 und 9). Es handelt sich um menschliche Fähigkeiten und Kompetenzen, die Motivation der Mitarbeiter, die Strukturen und Prozesse einer Organisation und ihr internes sowie externes Netzwerk (vgl. u.a. Ley 2004, 243; Bornemann/Reinhardt 2008, 86-87). Intellektuelles Kapital ist der Teil der Ressourcen eines Unternehmens, der nicht in der Bilanz auftaucht (vgl. Ley 2004, 243). Es drückt sich in Form der Differenz zwi-

schen Marktwert und Buchwert eines Unternehmens aus (vgl. Picot/Scheuble 2000, 22). Wenn die immateriellen über den in der Bilanz erfassbaren materiellen Vermögenswerten liegen, wird den in der Organisation tätigen Menschen zugetraut, dass sie mehr zu erschaffen in der Lage sind, als über die reinen Buchwerte zu erkennen ist (vgl. Picot/Scheuble 2000, 23).

Die Auseinandersetzung eines Unternehmens mit seinem intellektuellen Kapital wird häufig derart gedeutet, dass dem Wissen nun auch tatsächlich im Sinne eines Kapitalgutes ein signifikantes Wertpotenzial zugeschrieben wird (vgl. Pawlowsky/Edvinsson 2012, 12). Angesichts der Tatsache, dass Wissen zunehmend als ein relevanter Produktionsfaktor gesehen und scheinbar auch anerkannt wird, ist diese Annahme nicht abwegig. Mindestens seit Ende der Neunziger rückt die intelligente Organisation ins Rampenlicht. Eine intelligente Organisation muss nicht zwingend mit Wissen als Gut oder Dienstleistung arbeiten. Intelligent sind Organisationen, die grundsätzlich in der Lage sind, ihr organisationales Wissen so in ihren Regelsystemen abzubilden, dass es von den Personen unabhängig die Operationsweise des Systems ermöglicht (vgl. Willke 1998, 166). Eine besondere Fähigkeit intelligenter Organisationen ist, dass sie in der Lage sind, selbst Wissen und Innovation zu generieren und zu nutzen (vgl. Willke 1998, 165). Die daraus resultierende Notwendigkeit, Expertise nicht nur in den Mitgliedern einer Organisation, sondern auch im organisationalen System selbst aufzubauen, führt zu einem Verständnis, dass auch das Wissen im System zu managen ist (vgl. Willke 1998, 167). Dass dies möglich ist, wird unter anderem durch die Annahme untermauert, dass sich das intellektuelle Kapital ebenso wie andere Kapitalgüter von der Person als Träger lösen kann (vgl. Willke 2001, 60). Vielmehr noch kann vermutet werden, dass ein Verzicht auf die Möglichkeit der Steuerung des intellektuellen Kapitals dazu führt, dass es eine unkontrollierte Eigendynamik entwickelt, die zu positiven allerdings genauso gut auch negativen Resultaten führen kann (vgl. u.a. auch Willke 2001, 60-61). Dem kann eine Organisation entgegensteuern, indem sie ihr intellektuelles Kapital als eine Schlüsselkomponente versteht und in ihre strategische Operationsweise integriert (vgl. Willke 2001, 101-102).

Obgleich immaterielle Vermögenswerte bereits als ein Schlüssel zum Wettbewerbsvorteil gesehen werden, sind ihre Natur und Wert für die meisten Organisationen noch schwer zu ergründen (vgl. Back et al. 2005, 79). Einen großen Anteil daran hat sicherlich ihre schwierige Messbarkeit. Wirtschaftlicher Erfolg wird in der Regel bis heute größtenteils mengenmäßig bewertet (vgl. u.a. Bodrow/Bergmann 2003, 57). Die Steuerungsmechanismen, die für das traditionelle Verständnis von Kapitalgut funktionierten, versagen beim intellektuellen Kapital. Aus einer Expertise, Geld steuern zu können, kann beispielsweise keinesfalls eine Expertise, mit Wissen als Basis intellektuellen Kapitals umgehen zu können, abgeleitet werden (vgl. Willke 2001, 61). Es verwundert daher nicht, dass Wissen als Produktionsfaktor in vielen Organisationen nicht den gleichen Stellenwert eingeräumt bekommt wie andere – leichter messbare – Faktoren.

„Die Ansätze zur Bewertung von Wissenskapital sind zumeist komplexe Indikatorensysteme, die eine, zum Teil aber auch mehrere Zielgrößen als Erfolgskriterium festlegen. Diese Systeme versuchen eine Erfassung und, wenn möglich, Bewertung der immateriellen, schwer quantifizierbaren Bestandteile eines Unternehmens“ (Bodrow/Bergmann 2003, 62).

Ungeachtet des zunehmenden Gewichts immaterieller Vermögenswerte, gibt es nach wie vor verhältnismäßig wenige Erfolgsmeldungen über die Einführung und Nutzung der dafür notwendigen Instrumente zur Messung und Bewertung (vgl. Ley 2004, 244). Da den meisten Managern das wahre intellektuelle Kapital ihrer Organisation nicht bekannt ist, können sie auch weder das echte Potential einschätzen noch darauf zugreifen (vgl. Back et al. 2005, 79). Für den Versuch das intellektuelle Kapital zu koordinieren, organisieren oder steuern wird teilweise der Begriff des Intellectual Capital Management (ICM) genutzt:

„ICM ist das explizite und systematische Bewirtschaften aller wissensbasierten Ressourcen im Unternehmen zur Generierung oder Aufrechterhaltung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils“ (Wiedenhofer 2002, 43).

Wie in Kapitel 2.4 noch näher erläutert werden wird, besteht hier eine deutliche Ähnlichkeit zum Wissensmanagement. Es verwundert daher nicht, dass Wissensmanagement selbst bisweilen als der Steuerungsmechanismus für intellektuelles Kapital gesehen wird (vgl. u.a. Willke 2001, 101-106; Willke 2007a, 110).

### 2.3.4 ÜBER DIE STEUERBARKEIT DES UMGANGS MIT WISSEN

Ist Wissen steuerbar? Da die Steuerbarkeit von Wissen wesentlicher Bestandteil vieler Wissensmanagementansätze ist (vgl. Kapitel 2.4), scheint sie zumindest häufig unterstellt zu werden. In der unternehmerischen Praxis dürfte die Erwartungshaltung noch größer sein. Wie in Kapitel 2.3.3 bereits erwähnt, stellt die Messbarkeit ein dominantes Element von Planung und Erfolgsnachweis dar. Dem Verständnis folgend, dass die wesentliche Aufgabe der Betriebsführung „die Fixierung der konkreten betrieblichen Zielsetzungen, mit denen das Endziel, die langfristige Gewinnmaximierung, erreicht werden soll, und die Festlegung der Betriebspolitik (...), die der Betrieb einhalten muß, um die gesteckten Ziele auf wirtschaftliche Weise zu erreichen“ (Wöhe et al. 1990, 95) ist, verwundert eine Fokussierung auf Steuerung nicht. Auch heute noch sind dabei die Aufgaben des dispositiven Faktors hauptsächlich, Ziele zu setzen, zu planen, zu entscheiden, zu realisieren und zu kontrollieren (vgl. Wöhe et al. 1990, 97). Mit Blick auf Wissensmanagement fällt hier die Gefahr eines Antagonismus auf. Allein der Blick auf den Ursprung der Worte „wissen“ und „managen“ lässt dies vermuten. Management ist einmal mehr ein ökonomisches Wort lateinischen Ursprungs, das in Verbindung mit den Begriffen „manus“ (Hand), „mansio“ (Haus) und „agere“ (machen/tun) gebracht wird. Dabei passen insbesondere die Wortwendungen „mansionem agere“ (das Haus führen) und „manus agere“ (an der Hand führen) (vgl. Wyssusek 2004, 1), aus dem sich vermutlich auch das italienische „menaggiare“ (ein Pferd in der Manege führen) (vgl. Siebert 2006, 18) abgeleitet hat, zum heute geläufigsten Verständnis von Management. So gesehen dient Management der Gestaltung und Aufrechterhaltung eines Umfelds, in welchem Individuen in Gruppen zusammenarbeiten, um nach Effizienzkriterien ausgewählte Ziele zu erreichen (vgl. Koontz/Weihrich 2007, 5). Zu seinen Hauptaufgaben gehört, mit den Mitteln der Planung, Organisation, Personal- und Personalbesetzungsplanung, Führung und Controlling nach Effizienz- und Effektivitätskriterien die Produktivität zu steigern und einen Überschuss zu generieren (vgl. Koontz/Weihrich 2007, 5-6). Demnach wäre Management die Planung des Einsatzes menschlicher Arbeitskraft (manus agere) zur Erreichung eines Haushaltsziels (mansionem agere). Wissen als unter anderem vom gotischen „veitan“ abgeleitetes Gesehenes und Erlebtes (vgl. Kapi-



tel 1.1) steht in keiner direkten natürlichen Verbindung zu einem Management als systematische und disziplinierte Ressourcensteuerung, an deren Ende das Erreichen gesetzter organisatorischer Ziele steht (vgl. Willke 2007a, 17).

Wie soeben erwähnt wird Managen heute nicht nur mit Planung, Organisation und Kontrolle assoziiert, sondern auch mit Steuerung. Wie erfolgt nun wieder Steuerung? Zunächst ist der Ursprung von „steuern“ in der Navigation zu suchen und bedeutet, sich durch Bedienen eines Steuers in eine bestimmte Richtung zu bewegen. Beim Steuern im unternehmerischen oder organisatorischen Sinne geht es darum, eine Ressource (jemanden oder etwas) derart zu beeinflussen, dass sie sich in beabsichtigter Weise verhält (vgl. u.a. Wagner/Kluge 2012, 15 und 21). Steuerungsmedium ist aus systemtheoretischer Sicht die Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern und aus Sicht kennzahlenbasierter Controllingaktivität Information (vgl. u.a. Ossadnik 2003, 261; Fischer 2009, 105). Da die Erreichung eines Ziels vorzugsweise durch eine Art Vorher-Nachher-Vergleich erfolgt, ist die Versuchung groß, zur Steuerung primär das Kriterium der Messbarkeit anzusetzen. Als managementkompatibel wird daher bevorzugt Information angesehen, die auf ihre Konsequenzen und den sich daraus ableitenden Gestaltungsbedarf hin gelesen werden kann (vgl. Baecker 2000, 107). Zumal in spezifischer Form ausgedrückte, quantifizierbare und in Kennzahlen dargestellte Information in der Regel die Basis des Controllings darstellt (vgl. Ossadnik 2003, 261), überrascht nicht, dass Unternehmenssteuerung vielfach auf Controlling setzt oder sogar damit gleichgesetzt wird (vgl. Wagner/Kluge 2012, 15). Controlling bereitet zwar wichtige Entscheidungen vor, setzt Unternehmensziele in Planvorgaben um, überprüft die Zielerreichung und ist damit sicherlich ein wichtiges Hilfsmittel zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung, mehr jedoch auch nicht (vgl. BDU 2006, 22).

Wissen hingegen ist „davon abhängig, ob andere generös genug sind, aufgrund ihrer eigenen Maßstäbe zu attestieren, daß ein bestimmtes Verhalten adäquat ist“ (Maturana 1997, 61). Individuen neigen dazu, ihre Erfahrungen – soweit sie es überhaupt tun – stets und unabhängig davon, ob aus eigenem Antrieb oder durch fremde Anregung, aus sich selbst heraus erklären zu wollen (vgl. Maturana 1997, 68). Das Individuum erzeugt all seine Grundelemente durch Unter-

scheiden selber (vgl. Maturana 1997, 73). Hier aus Sicht einer Organisation derart steuernd einzugreifen, dass ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann, erscheint nicht banal. Damit wird allmählich die Gefahr des Missverständnisses klarer, das sich aus der Erwartungshaltung, Wissen steuern zu können, ergeben kann. Die Errungenschaften der wachsenden Humanorientierung in Organisationen (vgl. Jaeger 2004, 1) bestätigen auch, dass Steuerung nicht in erster Linie über Befehl und Gehorsam erfolgen muss, um erfolgreich zu sein. Das heute verbreitetere Verständnis von Steuerung ist eher die Koordination von Tätigkeiten und den Menschen, die diese Tätigkeiten ausüben sollen, sowie die Koordination der Organisationsmitglieder und ihrer Ziele untereinander und mit den Organisationszielen (vgl. Grant 1998, 162). Dabei kann eine Organisation die Erwartungshaltung der direkten Steuerbarkeit eigentlich gar nicht erfüllen, da sie nicht in geradliniger Kausalität (lineare Ursache-Wirkung-Beziehung), sondern unvorhersehbar auf Impulse der Steuerung reagiert (vgl. Simon 2011, 108). Entscheider stehen nach dieser Sichtweise nicht nur vor dem Paradox, die Reaktion der Organisation auf ihre Entscheidung nicht vorherbestimmen zu können, sondern sie können selbst das Mittel der zielgerichteten Intervention in das Kommunikationssystem lediglich auf Basis der Informationen einsetzen, die ihnen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Simon 2011, 109).

Die auch zu den Aufgaben des Managements zählende Organisation des für die Ausübung der oben genannten Managementfunktionen relevanten Wissens (vgl. Koontz/Wehrich 2007, 6) bekommt hier auf einmal eine ganz andere Relevanz. Die Intervention in das Kommunikationssystem kann dabei nur insofern zielgerichtet sein, als dass sie für genügend Aufmerksamkeit für eine Entscheidung sorgt und somit die Beobachtung der Organisation steuert (vgl. Simon 2011, 115-116). Interessant ist dahingehend der Blick auf eine weitere vom Management geforderte Aufgabe: die Übernahme von Verantwortung (vgl. Weatherly 2009, 1). Wie kann das Management Verantwortung übernehmen, wenn es gar nicht wirklich beeinflussen kann, wie seine als Steuerungsmaßnahmen gedachten Interventionen schlussendlich wirken? Des Weiteren ist ein Manager nicht nur Vertreter der Organisation, sondern auch Organisationsmitglied und damit gleichzeitig Individuum (vgl. Willke 2007a, 23). Als solches kann er durchaus von den Organisationszielen abweichende Ziele haben (vgl. Kapitel

1.5). Die Systemrationalität geht andererseits auch davon aus, dass eine Organisation zunächst der Eigenlogik folgt, ihr eigenes Überleben sicherzustellen (vgl. Simon 2011, 32).<sup>28</sup> Auf diese Weise kann es zu Konstellationen kommen, bei denen ein Individuum seine Ziele zu Organisationszielen macht, oder aber die Organisation als soziales System eigene Ziele generiert, die im extremsten Fall kein einziges Organisationsmitglied teilt, die aber dennoch Gültigkeit haben (vgl. Willke 2007a, 22-24).

Interessant im Zusammenhang mit Wissensmanagement ist der Governance-Gedanke und das damit verbundene Steuerungsverständnis, auf das im Folgenden in der gebotenen Kürze eingegangen werden soll. Governance trifft man vorwiegend in der Politik, zunehmend jedoch auch in Wirtschaftsunternehmen an. Ein einheitliches Bild von Governance ist schwer auszumachen. Häufig fällt das Wort in Zusammenhang mit Corporate Governance, bei der nach Maliks Verständnis derart Anleihen aus der Politik erkennbar sind, als dass Corporate Governance für ihn im Zusammenhang mit der Unternehmenspolitik steht (vgl. Malik 2007, 145). Nach Malik ist die Definition des Cadbury Committees 1992, nach der Corporate Governance das System ist, nach dem Unternehmen gesteuert und kontrolliert werden, die einzig brauchbare (vgl. Malik 2007, 146). Andere Autoren erachten genau diese Definition als nicht hilfreich (vgl. Plessis et al. 2011, 3). So ist für Plessis et al. Corporate Governance

- „(...) the system of regulating and overseeing corporate conduct;
- takes into consideration the interests of internal stakeholders and other parties who can be affected by the corporation's conduct;
- aims at ensuring responsible behaviour by corporations; and
- has the ultimate goal of achieving the maximum level of efficiency and profitability for a corporation“ (Plessis et al. 2011, 10).

Löst man Governance vom Beiwort Corporate finden sich weniger Definitionen.

Die WHO definiert Governance beispielsweise wie folgt:

„Governance refers to the different ways that organizations, institutions, businesses, and governments manage their affairs. Governance is the act of governing, and thus involves the application of laws and regulations, but also of customs, ethical standards and norms“ (WHO 2015, o.S.).

---

<sup>28</sup> „Nicht das gemeinsame Ziel der unterschiedlichen Interessengruppen ist es, was ihr [die Organisation] Überleben sichert, sondern die Tatsache, dass die Organisation in der Lage ist, als gemeinsames Mittel für unterschiedliche Ziele zu dienen“ (Simon 2011, 31-32).

Interessant und hilfreich ist dabei die Sichtweise, dass Governance nicht auf Regierungen beschränkt ist, sondern auch für andere Organisationsformen gilt. Ähnliches findet sich auch bei Willke, für den Governance ebenfalls nicht auf Politikwissenschaften beschränkt sein muss (vgl. Willke 2007b, 12).

“Governance is the activity of coordinating communications in order to achieve collective goals through collaboration” (Willke 2007b, 10).

Aus seiner Sicht geht es um die Frage, welche operativen Konditionen sozialer Systeme zur Notwendigkeit des Entstehens von Governance und seines Einsatzes als Problemlösungsinstrument führen (vgl. Willke 2007b, 12). Dabei spielen Koordination und Kooperation bedeutende Rollen. Koordination sorgt für Ordnung in komplexen Systemen, Kooperation zielt auf das Generieren von Ergebnissen durch Kombination von auf ein gemeinsames Ziel ausgerichteten Operationen ab, die besser sind, als die Ergebnisse, die die einzelnen Akteure in einzelnen Aktionen alleine hätten erreichen können (vgl. Willke 2007b, 14, 15, 17). Folgende Aspekte von Smart Governance scheinen auf Wissensmanagement projizierbar: Governance

- bedarf einer Komplexität (vgl. Willke 2007b, 14)
- koordiniert Kommunikation zum Zweck der Erreichung eines kollektiven Ziels durch Kollaboration (vgl. Willke 2007b, 10)
- gibt Verhaltensregeln, Prinzipien, Normen, Regeln vor und versucht das Problem der Legitimation zu adressieren (vgl. Willke 2007b, 10 und 14)
- entsteht aus einem Wissensdefizit heraus, das Kommunikation notwendig macht (vgl. Willke 2007b, 18)
- geht von der Fähigkeit einer gewissen Selbststeuerung aus, mit der Veränderungen selbstständig erkannt und Regeln entsprechend angepasst werden (vgl. Willke 2007b, 21)
- reproduziert das System durch Konstituierung seiner operative Zyklen (vgl. Willke 2007b, 30-31).

Vom Grundsatz her liegen auch dem Ansatz zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen diese Aspekte zugrunde.

### 2.3.5 MENSCHENBILDER UND FÜHREN

Wie bereits angeführt steht der Mensch in dem Sinne im Zentrum dieser Arbeit, als dass davon ausgegangen wird, dass Wissen erst in ihm entsteht und ein Management von Wissen ohne ihn folglich gar nicht möglich ist. Dabei beeinflusst ihn ein organisational installiertes Wissensmanagement sicherlich derart, dass er sein Verhalten und Handeln im Umgang mit seinem eigenem Wissen und dem der Organisation verändern muss. Aus diesem Grund scheint es gerechtfertigt, kurz darauf einzugehen, wie Wissensmanagement ihn erreicht.

Versucht Management als Führungsorgan Menschen zu beeinflussen, bedient es sich oft des Konstrukts des Menschenbilds, das die Summe der Annahmen über die Eigenschaften, Bedürfnisse, Motive, Erwartungen und Einstellungen von Menschen als Mitgliedern einer Organisation umfasst (vgl. Staehle et al. 1999, 191). Der Rolle der Führung kommt im Kontext des Managens von Wissen eine neue Qualität zu, da sie noch stärker auf das sich ohnehin langsam durchsetzende Verständnis einzahlen muss, dass Menschenführung über das Wecken und Erhalten von Eigenmotivation, Eigeninteresse und Kreativität der Mitarbeiter funktioniert (vgl. Willke 2007a, 17). Da die Führungskraft durch die stetig zunehmende Komplexität immer weniger in der Lage ist, spezifische Expertise selbst abzudecken, rückt die Aufgabe, den Mensch als Träger von Kompetenz zu führen, noch stärker in den Vordergrund (vgl. Willke 2007a, 18). Ziel ist dabei, ihn derart zu führen, dass er seine Kompetenzen in und zum Wohle der Organisation entfalten kann (vgl. Willke 2007a, 18).

Damit entfernt sich Führung, wie Wissensmanagement sie braucht, einmal mehr vom Verständnis des tayloristischen Menschenbildes eines rational-economic man, der primär durch monetäre Anreize motiviert wird. Auch wenn sich das aus dem Scientific Management nach Taylor ableitende Verständnis, dass Organisationen rational reagierende und verlässlich planbare triviale Maschinen sind, denen die Menschenbilder des arbeitsscheuen und ungebildeten Hand- und des engagierten Kopfarbeiters zugrunde liegen (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 19-20; Oelsnitz 2012, 25), als immer weniger zeitgemäß herausstellt, ist es doch in vielen Organisationen immer noch (latent) verankert. Dies ist sicherlich der Tatsache geschuldet, dass eine Reihe von Unternehmen in der Zeit des

Scientific Management gegründet wurden oder Erbe von Unternehmen aus dieser Zeit übernommen haben. Sein Nachlass und seine Entwicklungsformen, an denen sich Wirtschaftsunternehmen über Jahrzehnte hinweg orientiert haben, findet sich ferner auch immer noch in kapitalistisch-orientierten Wirtschaftskulturen wieder. Humanorientierte Ansätze verstehen die Organisation bereits als soziales System, bei dem der Mensch mit seinen vielfältigen Wünschen und Bedürfnissen im Zentrum steht (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 20-21).

Wissensmanagement verlangt nun im Prinzip, dass das Menschbild in den organisationalen Kontext gestellt wird. Es geht noch stärker um eine Abstimmung zwischen dem Menschen als Träger von Expertise und dem optimalen Einsatz dieser Expertise in der Organisation. Allein der Blick in andere Kulturkreise lässt schnell erkennen, dass Humanorientierung vielleicht langsam Fuß fasst, aber noch nicht überall und überall ausreichend Realität ist. Die Globalisierung hat die Arbeitsteilung auch nicht verdrängt, sondern verschoben. Während in Ländern (meist Entwicklungs- oder sich-entwickelnde Länder), in denen sich die Human-Relations-Bewegung noch nicht (hinlänglich) durchgesetzt hat, nun verstärkt die Handarbeit stattfindet, konzentrieren sich entwickelte Länder eher auf Kopfarbeit (vgl. auch Stiehler/Schabel 2012, 5). Mit Blick auf das Wissensmanagement mag das zunächst nachrangig erscheinen, da ungeachtet des Ortes, wo es passiert, die entsprechenden Rahmenbedingungen bestehen müssen. Diese ändern sich allerdings mit der Antwort auf die Frage nach dem für den jeweiligen Zweck und in der jeweiligen Umgebung richtigen Wissensmanagement. Dessen ungeachtet trifft man in der Regel nirgends auf den Stereotyp eines rational-economic man, der sich allein extrinsisch motivieren lässt.

Der rational-economic man ist ein Bestandteil der in der Theorie der Personalführung weit verbreiteten Klassifikation der Menschenbilder<sup>29</sup> nach Schein, die der Bestimmung der Form der idealen Führung des jeweiligen Menschentyps dienen (vgl. auch Oelsnitz 2012, 31). Im Sinne des Wissensmanagements kommt es aber nicht nur darauf an, wie die Spezies eines bestimmten Men-

---

<sup>29</sup> Schein unterscheidet in den rational-economic man, der durch extrinsische (materielle) Anreize motiviert wird, den social man, der durch soziale Bedürfnisse motiviert ist, den self-actualizing man, dessen Ziel Autonomie ist und den complex man, dessen Bedürfnisse sich situativ ändern (vgl. Schein 1980, 77 ff.).

schenbildes zu führen ist, sondern wie sie im Rahmen ihres organisationalen Wirkens zu führen ist. Es geht nicht rein um das Optimum der Leistungsfähigkeit der Person, sondern darum, welchen Beitrag die Person mit ihren Kompetenzen zum Optimum der Leistungsfähigkeit der Organisation beisteuern kann. Hier hilft ein Beispiel aus dem Sport: Nicht die Fußballmannschaft, die besten Spieler hat, formt das beste Team, sondern diejenige, die die Stärken der einzelnen Spieler am besten im Teamkontext nutzen kann.

Neben der Klassifizierung nach Schein ist noch die Unterscheidung von McGregor (1973) zu erwähnen, die trotz – oder sogar wegen – ihrer Verkürzung auf zwei Menschenbilder unter Umständen eine passendere Grundlage für Wissensmanagement liefert. McGregor unterscheidet in die zwei Formen der Führung nach Theorie X und Theorie Y. Bei Menschen nach Theorie X handelt es sich um einen arbeitsscheuen Typus, der über Kontrolle und Belohnung zu führen ist (vgl. Oelsnitz 2012, 28). Der Theorie Y liegt ein Menschenbild der intrinsischen Motivation und Selbständigkeit zugrunde, dem die Führung den Raum zur Selbstverwirklichung geben muss (vgl. Oelsnitz 2012, 28). Theorie X findet sich nach wie vor immer noch häufig in der Praxis wieder (vgl. Oelsnitz 2012, 30), scheint jedoch wenig tauglich für Wissensmanagement. Zu unterstellen, dass es Menschen gibt, die eher zu Theorie X tendieren und solche, die mehr zu Theorie Y neigen, ist sicherlich nicht abwegig. Der Wunsch nach Selbstbestimmung – ob nun mit hoher intrinsischer Motivation gekoppelt oder nicht – ist allerdings sicherlich grundsätzlich ein zutiefst menschliches Bedürfnis (vgl. Oelsnitz 2012, 30). Unter Umständen gibt aber auch der organisationale Rahmen vor, welches Menschenbild sich in der Organisation ausprägen kann.

Welche Bedeutung hat das für Wissensmanagement? Die Kausalkette ist relativ schlicht. Es ist davon auszugehen, dass in der Wissensarbeit eher Menschen der Theorie Y anzutreffen sind. Führung darf hier nicht fälschlicherweise auf Befehl und Gehorsam, Zwang, Sanktionen, enge Führung und extrinsische Motivation setzen. Passender ist ein partizipativer, auf Empowerment, Aufgaben-delegation und Dialog ausgerichteter Führungsstil, der genügend Freiraum zu Selbststeuerung, Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung lässt.

Führungskräfte, die das nicht ausreichend berücksichtigen, schaden nicht nur dem Mitarbeiter, sondern auch sich selbst und sogar der ganzen Organisation.

### 2.3.6 MANAGEMENT UND DAS MANAGEN VON WISSEN

In diesem Kapitel geht es nicht um den Prozess des Managens, sondern die Hierarchiestufe des Managements, also die Führungskräfte und ihre Rolle im Wissensmanagement. In der Regel mit einer zentralen Aufgabe bedacht (vgl. u.a. Schabel 2013, 38) wird in zahlreichen Ausführungen zum Wissensmanagement den Vertretern der Unternehmensleitung oft die Rolle der Wegbereiter und Promotoren zugeschrieben.

„Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Wissensmanagement-Initiative ist, dass die Unternehmensleitung voll hinter der Lösung steht“ (Frey-Luxemburger 2013, 231).

Diese Aufgabe sollte sich grundsätzlich von der jeweils höheren Ebene auf die nächste vererben. Nur so kann Personalführung auch in Bezug auf Wissensmanagement seiner Rolle einer intentionalen und zielorientierten Beeinflussung des Verhaltens und Handelns der Mitarbeiter (vgl. u.a. Lehner 2012, 156) gerecht werden. In Bezug auf den Umgang mit Wissen kommt den Führungskräften aller Ebenen jedoch noch deutlich stärker die Funktion eines Veränderungsmanagers zu. Führung muss die Lern- und Veränderungsprozesse in der Organisation ermöglichen, die das Personal zur eigenständigen Problemlösung befähigt (vgl. u.a. Marr/García Echevarría 1997, 49-50). Ihr kommt immer mehr die Aufgabe zu, die Selbst-Ertüchtigung des Geführten sicherzustellen (vgl. Oelsnitz 2012, 87). Dafür ist ausschlaggebend, dass die Führung selbst verstanden hat, um was es bei den zu ertüchtigenden Fähigkeiten geht.

„Erst wenn auch für das Management nachvollziehbar ist, dass der Übergang von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft tatsächlich bereits unterwegs ist, und wenn insbesondere das Management von Unternehmen versteht, dass es sich bereits im Kontext einer Wissensökonomie bewegt, wird der Schritt zum Wissensmanagement als Komponente eines umfassenderen Kulturwandels plausibel und zwingend“ (Willke 2007a, 74).

Jede Führungskraft muss die gezielte und nachhaltige Veränderung hin zu einer wissensförderlichen Unternehmenskultur aktiv und glaubwürdig vorbereiten und begleiten können und wollen (vgl. Sollberger 2013b, 11). Die oben angeführte gegenseitige Sensibilisierung und Verantwortungsübernahme für die ei-



gene Rolle der Führungskraft als Gestalter und Sensibilisierer wissensförderlicher Rahmenbindungen muss daher zum wesentlichen Bestandteil des Führungsverständnisses einer jeden Führungskraft werden (vgl. Vollmar 2015, 35). Fehlt das adäquate und überzeugende Führungs- und Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten, wird auch die Akzeptanz bei den Mitarbeitern nur schwer zu erreichen sein (vgl. Binner 2008, 27). Das führt vermutlich dazu, dass auch viele Führungskräfte umdenken müssen. Dort, wo Führung noch in Form einer Weisungs- und Problemlösungshierarchie funktioniert und die Führungskraft der Versuchung erliegt, selbst die Probleme der Mitarbeiter lösen zu wollen, hat es eine Veränderung hin zur Selbst-Ertüchtigung des Mitarbeiters schwer (vgl. Sprenger 2013, 103).

Auch wenn die Ausführungen bis hier einmal mehr auf die außerordentliche Bedeutung von Eigenmotivation, Eigeninteresse und Kreativität der Mitarbeiter für die Produktivität der Wissensarbeit (vgl. Pircher 2010a, 26) sowie die zentrale Rolle der Führungskraft bei der Ermöglichung der hierfür notwendigen Rahmenbedingungen verweisen, bedeutet das noch nicht, dass sie auch gelebte Praxis sind. McGregors Theorie X ist vielleicht rückläufig, in vielen Organisationen aber noch präsent. Das Entlassen in oder die Befähigung zur Selbständigkeit der Mitarbeiter ist noch kein Selbstläufer. Als Organisation sein Heil darin zu suchen, wissensförderliche Rahmenbedingungen von oben nach unten per Dekret anordnen zu wollen, ist dabei ein zweifelhafter Reflex.

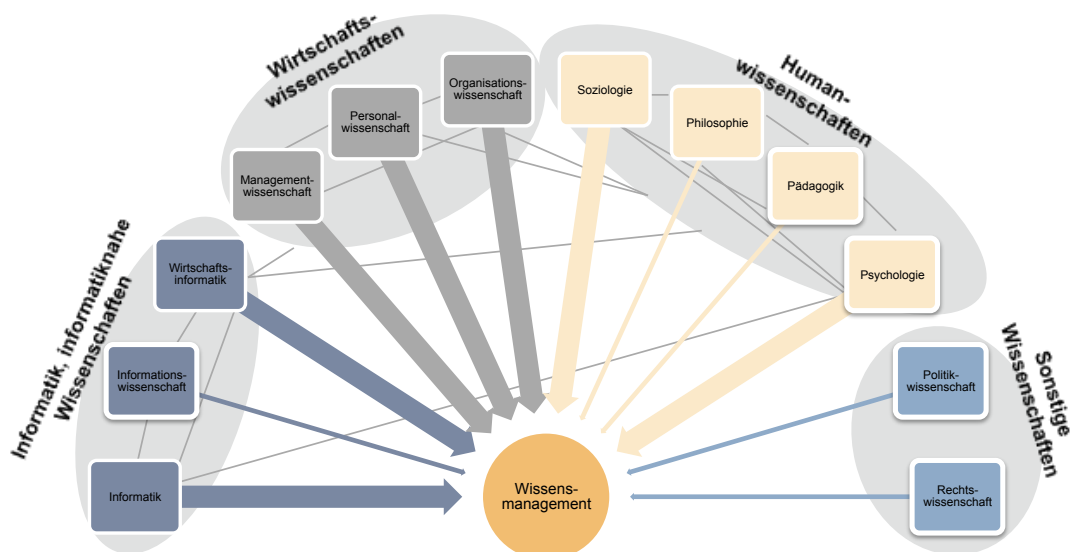
„Eigeninitiative ermächtigt sich selbst. Sie fragt nicht nach Erlaubnis. Falls sie Erlaubnis braucht, ist sie keine mehr“ (Sprenger 2013, 107).

Ein anderer Umgang mit Wissen bedeutet Veränderung - eine Veränderung, die intrinsische Motivation und Eigeninitiative braucht und fördern muss. Beides kann nicht von oben verschrieben werden, sondern muss durch kollektiven Dialog entstehen (vgl. Willke 2001, 49). Eine Fähigkeit zum Dialog setzt voraus, dass Dialog auf Augenhöhe stattfindet, das heißt, dass beide Dialogseiten ihn verstehen und daran glauben müssen.

## 2.4 Wissensmanagement

### 2.4.1 VERSTÄNDNIS, BEGRIFF, ENTSTEHUNG, REFERENZDISZIPLINEN

Ziel dieses Kapitels kann weder sein, die gesamte Entwicklungsgeschichte des Wissensmanagements nachzuzeichnen, noch auf alle Referenzdisziplinen einzugehen. Das Gedankengut, auf dem diese Arbeit aufbaut, bettet sich jedoch in einen komplexen Kosmos rund um den Umgang mit Wissen ein, der wenigstens in seinen Grundzügen der Erläuterung bedarf. So zeichnet Wissen nicht nur verschiedenste Entwicklungslinien, sie strahlen auch noch nahezu alle in die Gegenwart aus. Die jeweilige wissenschaftliche Disziplin, aus der auf Wissensmanagement geschaut wird, bestimmt dabei implizit wie es wahrgenommen, verstanden und entwickelt wird. Lehner benennt alleine zwölf Referenzdisziplinen: Wirtschaftsinformatik, Informationswissenschaft, Informatik, Managementwissenschaft, Personalwissenschaft, Organisationswissenschaft, Soziologie, Philosophie, Pädagogik, Psychologie, Politikwissenschaft und Rechtswissenschaft (vgl. Lehner 2012, 117). Die folgende Abbildung zeigt diese Disziplinen, gruppiert nach den Wissenschaftsgebieten Wirtschaftswissenschaften, Informatik und informatiknahe Wissenschaften, Humanwissenschaften und weitere Wissenschaften (vgl. Lehner 2012, 117-118).



**Abbildung 3: Referenzdisziplinen des Wissensmanagements**  
(eigene Darstellung n Anlehnung an Lehner 2012, 117)

Mit Blick auf die Vielfalt der Einflussbereiche verwundert nicht, dass unterschiedliche Sichtweisen und Bewältigungsstrategien entstanden sind. Sie beeinflussen nicht nur die Wissenschaft des Wissensmanagements, sondern betrachten es auch aus ihrer eigenen Perspektive und messen seinen Erfolg an der Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse. Im Rahmen dieser Arbeit wird unterstellt, dass der Mensch im Zentrum eines Wissensmanagements steht. Sicherlich kommt dem Menschen in allen Formen des Wissensmanagement eine gewisse Rolle zu (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 26), nicht zwingend jedoch eine bedeutende oder gar zentrale.

Die Wurzeln des Wissensmanagement genau zu bestimmen, ist schwierig (vgl. Lehner 2012, 29), vielleicht sogar müßig. Zwar wird Michael Polanyi zugeschrieben, sich in den sechziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts als einer der ersten explizit mit Wissensmanagement auseinandergesetzt zu haben (vgl. Lehner 2012, 29-30). Wahrnehmbar an Bedeutung gewonnen hat Wissensmanagement jedoch mit der seit den siebziger Jahren stetig zunehmenden Notwendigkeit, Information zu beherrschen (vgl. Lehner 2012, 30). Die ab den achtziger Jahren aufkommenden Möglichkeiten der IKT wirkten hier noch begünstigend (vgl. Lehner 2012, 31) und begründen sicherlich auch die Nähe des aktuell vorherrschenden Wissensmanagementverständnisses zur Informationsverarbeitung. Reinmann/Eppler sprechen in diesem Zusammenhang von der ingenieurwissenschaftlichen Entwicklungslinie (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 24). Viele Organisationen begannen dann, sich mit Wissen als Produktionsfaktor und seinem Einfluss auf Kosten und Erlöse zu beschäftigen (vgl. Lehner 2012, 30). Diese betriebswirtschaftliche Entwicklungslinie will Wissen effizienz- und nutzenorientiert bewirtschaften (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 25). Strategische Relevanz erfuhr Wissen als Wertschöpfungsfaktor Mitte der neunziger Jahre (vgl. Lehner 2012, 31). Dieser Phase wird eine differenzierte Wahrnehmung der Rolle der IKT im Wissensmanagement zugeschrieben (vgl. Lehner 2012, 31). Als nächste Stufe sehen Reinmann/Eppler die soziologische Entwicklungslinie, bei der es um die gesellschaftliche Bedeutung von Wissen und die systemischen Zusammenhänge von Wissensmanagement in Organisationen geht (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 25). Reinmann/Eppler schreiben dieser Entwicklungslinie zu, über die Kultur den Weg zum Menschen und damit zur

psychologischen und aus ihrer Sicht letzten Entwicklungslinie des Wissensmanagements geebnet zu haben (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 25). In ihr geht es weniger um organisationales als um personales Wissensmanagement.

„Wissensmanagement aus psychologischer Sicht versucht, menschliche Phänomene in Form von Kognition, Motivation, Emotion und sozialer Interaktion zu verstehen und zu nutzen, wenn es um den Umgang mit Wissen geht“ (Reinmann/Eppler 2008, 26).

Als letzte Entwicklungsphase eines organisationalen Wissensmanagements sieht Lehner das seit etwa 2005 beobachtbare Entstehen einer Knowledge Governance, bei der es um die geeignete Steuerung und Kontrolle mit dem Ziel der Abstimmung von Wissensmanagementaktivitäten und Unternehmenszielen geht (vgl. Lehner 2012, 31). Das persönliche Wissensmanagement, das einfach ausgedrückt „den Umgang der einzelnen Person mit öffentlichem und personalem Wissen“ (Reinmann/Eppler 2008, 31) meint, ist als eigene Disziplin noch nicht so präsent.

Bei der Fülle unterschiedlicher Definitionen von dem, was Wissensmanagement sein kann oder soll, scheint ein erschöpfender Definitionsversuch an dieser Stelle wenig nutzbringend.<sup>30</sup> Dennoch muss eine Idee entstehen, was Wissensmanagement grundsätzlich sein kann. Planung, Steuerung und Kontrolle und/oder die Ableitung aus der übergeordneten Unternehmensstrategie inklusive der Gestaltung der notwendigen Rahmenbedingungen und Strukturen stehen häufig am Anfang von Definitionen ganzheitlicher Ansätze, die oft die Restrukturierung der ganzen Organisation mit sich bringen (vgl. hierzu beispielhaft Binner 2008)<sup>31</sup> und schlussendlich in einer Vielzahl der Fälle doch (oder gerade deswegen) keinen Einzug in die organisatorische Realität halten. Nicht minder viele Wissensmanagementansätze verlangen zumindest eine Verknüpfung von Unternehmens- und Wissensmanagementstrategie (vgl. u.a. Wildemann 2001, 34; Frey-Luxemburger 2013, 224). Ebenso steht häufig die bewusste Steuerung

---

<sup>30</sup> Interessante Übersichten gibt es z.B. bei Al-Laham (2003, 45-46) und Lehner (2012, 32-37).

<sup>31</sup> „Das Wissensmanagement durchdringt hierbei ohne Ausnahmen vollständig und ohne jede Einschränkung alle vorhandenen Managementkonzepte und –strategien mit den dazugehörigen Anforderungen, Zielen, Maßnahmen und Überprüfungen bzw. Ergebnissen. (...) Die über Konnektoren verknüpften Management-, Leistungs- und Führungsprozesse zeigen über eine auf den Geschäftsprozessabbildungen aufsetzende Wissensflussanalyse und Wissensbilanz vorhandene Wissenslücken und Wissensbedarfe auf“ (Binner 2008, 29).

von Wissen als Ressource zur Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund (vgl. u.a. Kilian et al. 2007 oder North 2011). So ist Wissensmanagement nach der Definition CEN/ISSS

„geplantes, fortlaufendes Management von Aktivitäten und Prozessen, welche die Wirksamkeit von Wissen steigern und die Wettbewerbsfähigkeit durch bessere Erzeugung und Nutzung von individuellen und kollektiven Wissensressourcen stärken“ (Kilian et al. 2007, 16).

In der Gegenwart setzen sich Wissenschaftler immer mehr mit der „Unsteuerbarkeit“ von Wissen auseinander. Das führt zu Sichtweisen, dass Wissensmanagement nicht deterministisches Steuern von Wissen ist, sondern die Aufgabe hat, ein Umfeld zu schaffen, in dem Wissensmanagement entstehen und sich entfalten kann (vgl. u.a. Pircher 2010a, 29; Vollmar 2015, 36).

„Organisatorisches Wissensmanagement gestaltet für die Mitarbeiter Rahmenbedingungen, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen sollen, dass das Wissen identifiziert, erworben, repräsentiert, kommuniziert und entwickelt wird, um die organisatorischen Ziele effizienter und effektiver erreichen zu können“ (Pircher 2010a, 29).

Dabei kann es mehr als ein Wissensmanagement in einer Organisation geben:

„Wissensmanagement meint die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation“ (Willke 2001, 39).

Im weitesten Sinne ist Wissensmanagement vermutlich all das, was in einer Organisation (bewusst oder unbewusst) mit dem Ziel passiert, den Umgang mit Wissen effizienter und effektiver zu machen.

„Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem effektiven und effizienten Umgang mit der Ressource Wissen. Dieses Wissen kann personal (im Rahmen einer Community auch organisational) oder explizierbar, öffentlich sein. Der Austausch von Wissen erfolgt in Form von Informationen. Die Speicherung von explizierbarem, codierbarem Wissen erfolgt in Form von Daten auf die im Gegenzug durch Einsatz entsprechender Technologien zugegriffen werden kann“ (Frey-Luxemburger 2013, 23).

Somit findet sich nicht selten der Verweis auf Wissensmanagement als Dreiklang von Mensch, Organisation und Technik:

„Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‚collective mind‘ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsstruktur nutzt“ (Willke 2001, 39).

Zwei wichtige Grundformen des Wissensmanagements sind das individuelle (oder persönliche) und das organisationale Wissensmanagement. Bei beiden

spielt der Umgang mit Wissen, der in einer Person erfolgt, eine Rolle. Organisationales Wissensmanagement schließt folglich das Wissen mit ein, das außerhalb einer Person in den Regel- und Speichersystemen einer Organisation stattfindet (vgl. Kapitel 2.1.4). An der Schwelle zwischen beiden Formen hat das kollektive Gedächtnis Platz. Einerseits ist es an Personen gebunden und in der Regel nicht formalisiert oder kodifiziert, andererseits wurde es aber bereits durch Kommunikation im sozialen System, dem die Individuen angehören, kollektiviert und ist somit von ihnen entkoppelt (vgl. u.a. Willke 2000, 20). Die Organisation kann dabei nur auf den Teil des individuellen Wissens zugreifen, der ihr auch tatsächlich über Kommunikation durch die Individuen zur Verfügung gestellt wurde. Gegenstand organisationalen Wissensmanagements kann damit grundsätzlich auch nur externalisierbares Wissen sein (vgl. Baecker 1998, 19).

Die Intelligenz einer Organisation ergibt sich allerdings nicht zwangsläufig aus der Summe der individuellen Intelligenz seiner einzelnen Mitglieder (vgl. Willke 2000, 15). Es ist deshalb nicht überraschend, dass Organisationen Interesse daran entwickeln, ihre kollektive Intelligenz zu kontrollieren, und Wissensmanagement dann auch meist zunächst auf organisationales Wissensmanagement bezogen wird. Dass dann organisationales Wissensmanagement mehrheitlich als Steuerung und Kontrolle der Ressource Wissen verstanden wird, ist aufgrund der Tatsache, dass eine Organisation genau zum Ziel hat, Handlungen zur Erreichung eines bestimmten Zweckes zu koordinieren, leicht erklärbar.

„Menschen erleben Organisationen als System von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oftmals unausgesprochenen) Zweck ausgerichtet sind und Erwartungen sowohl an Organisationsmitglieder als auch an Nichtmitglieder kommunizieren, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Diese Regeln dienen der Koordination von Handlungen zur Erfüllung bestimmter Zwecke, die für ein Individuum in alleiniger Anstrengung in vielen Fällen nicht erreichbar sind“ (Scherer 2006, 19).

Organisationales Wissen entsteht jedoch, wenn ein System (zum Beispiel eine Organisation) lernt (vgl. Willke 2001, 41). In Anlehnung an die im Zusammenhang mit der Organisation des Lernens zu berücksichtigenden Ebenen Elemente, Prozesse, Kontexte und Paradigmen (vgl. Willke 2000, 29; Willke 2001, 44-45) scheint ein Übertragen der Annahme, dass Lernprozesse auf der Oberfläche (Ebene der Elemente) nur funktionieren, wenn sie auch auf alle anderen

Ebenen ausgerichtet sind (vgl. Willke 2001, 46)<sup>32</sup>, auf das Managen von Wissen nicht vermessen. Vereinfacht gesagt, kann Wissensmanagement nur wirklich wirkungsvoll sein, wenn es alle Ebenen durchwirkt. Nur wenn ein Element wie zum Beispiel eine Wissensstafette als Instrument zur Wissensbewahrung in einen Prozess eingebettet ist, in dem es zum Einsatz kommt, und dessen Zusammenspiel mit anderen Elementen und Prozessen berücksichtigt worden ist, kann das Element wirklich Wirkung erzeugen. Es geht um die Fragen: welches Wissen ist mit welchen Instrumenten (Elemente), auf welche Art und wann (Prozesse) zu managen, warum findet (gerade hier) Wissensmanagement statt (Kontexte), welche Qualität und welchen systemischen Zusammenhang hat das Wissensmanagement (Paradigmen) (vgl. hierzu auch Willke 2001, 46). Dabei reift immer mehr das Verständnis, dass es nicht nur einen Weg gibt, Wissensmanagement zu betreiben. Wissensmanagement ist vom Bedarf und den organisationalen Voraussetzungen abhängig. Es gibt nicht den einen Weg, und Wissensmanagement selbst sollte die Aufgabe haben, den jeweiligen organisational stimmigen Weg zu finden (vgl. Willke 2001, 91-92).

#### 2.4.2 ORGANISATORISCHE VERORTUNG VON WISSENSMANAGEMENT

Wissensmanagement entbehrt Trivialität. Das gilt auch für seine Einbindung in die Organisationsstruktur. Während holistische Ansätze häufig versuchen, es ganzheitlich darzustellen, stellt sich seine organisatorische Verortung in der Realität als schwierig heraus. Wann tut der Mensch etwas ohne Wissen und wie viel davon findet im gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Kontext statt. Al-Laham spricht bereits 2003 von „nur in Ansätzen strategiespezifisch ausgearbeiteten Konzeptionen“ (Al-Laham 2003, 10) und einem „Flickenteppich von Einzelbefunden“ (Al-Laham 2003, 10). Sowohl der Blick in die aktuelle Theorie

---

<sup>32</sup> Wissensmanagement ist ein vielschichtiger Prozess in einem systemischen, unternehmerischen Zusammenhang (vgl. Willke 2003, 90). Die Gestaltung von Systemsteuerung erfolgt auf den vier übereinander liegenden Ebenen Elemente, Prozesse, Kontexte und Paradigmen, von denen nur die oberste Schicht der Elemente für Organisationen sichtbar ist (vgl. Willke 2003, 90). Aktionen finden häufig auf der leicht erkennbaren, aber wenig nachhaltigen Ebene der Elemente statt, können größere Wirksamkeit und Nachhaltigkeit jedoch lediglich entfalten, wenn sie in die Abläufe und Regelsysteme integriert (Ebene der Prozesse) und in ihren Kontext gesetzt werden, das heißt die geschichtliche Entwicklung, Verwurzelung des Systems im übergeordneten System und Beziehung des Systems zu anderen Systemen (Ebene des Kontexts und der Paradigmen) (vgl. Willke 2003, 91-92).

als auch die aktuelle Praxis offenbaren keine wahrnehmbar differenzierte Veränderung. Abteilungen, die sich mit Wissensmanagement beschäftigten, können sich vom Grundsatz her in allen Fachbereichen wiederfinden. Sie müssen dabei nicht zwingend Wissensmanagement im Titel tragen. Die folgende Übersicht einiger Beispiele (vgl. Tab. 1) deutet die Vielfältigkeit möglicher Verortungen von Wissensmanagement in der Organisation an.

Fall	Art	Organisatorische Verortung
<b>Accenture</b>	Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Organisation	Global Human Resources Organization
<b>Fraport</b>	Wissensportal	Arbeitsgruppe (bestehend aus Wissensmanagement, Informations- und Kommunikationsdienstleistungen, Unternehmenskommunikation und Personalserviceleistungen)
<b>IBM Deutschland</b>	Social Collaboration	Social Business & Collaboration Solutions
<b>Konrad Forsttechnik</b>	Pilotprojekte	Verschiedene Bereiche (Service, Technik, Konstruktion, Einkauf, u.a.)
<b>Limburger Blechwarenfabrik</b>	Wissensbasiertes Prozessmanagement	Organisationsübergreifend
<b>Saeco</b>	Dokumentenmanagement	Marketing
<b>Schaeffler</b>	Informationsmanagement, Collaboration, Wissensbewahrung	Technische Produktentwicklung
<b>Div. (u.a. Siemens)</b>	Wissensstrategieprozess	Strategisches Management / Geschäftsführung

**Tabelle 1: Ausgewählte Beispiele für die organisatorische Verortung von Wissensmanagement** (eigene Darstellung. Quellen: Accenture (vgl. Längst, 2013, 169-199), Fraport (vgl. Lehner 2012, 310-311), IBM Deutschland (vgl. Schütt 2013, 23-25), Konrad Forsttechnik (vgl. Bojer et al. 2010, 99-104), Limburger Blechwarenfabrik (vgl. Binner 2008), Saeco (vgl. della Schiava/ Ehniß 2010, 117-126), Schaeffler (vgl. Lehner 2012, 314-320), Div. (vgl. Hofer-Alfeis 2010, 105-116)).

Während die Übersicht auf den ersten Blick eine gewisse Willkürlichkeit aufzuweisen scheint, folgt sie tatsächlich doch eher der Tatsache, dass Wissen zentrale Ressource der meisten menschlichen Aktivitäten ist, und der Wunsch, ein Wissensmanagement zu etablieren, dort auf fruchtbaren Boden fällt, wo im bisherigen Umgang mit Wissen ein Mangel erlebt worden ist. Wissensmanagement folgt nicht seiner organisatorischen Verortung, sondern seiner organisationalen Notwendigkeit. Wissensmanager sind folglich in den verschiedensten



Fachbereichen anzutreffen. Dabei muss das Managen von Wissen nicht einmal ihre Haupttätigkeit sein (vgl. Vollmar 2014, 22). Dem Wissensmanagement als eigene organisatorische Einheit wird dann oft die Aufgabe der Koordination der einzelnen Aktivitäten zugeschrieben (vgl. Luft/Wartzack 2014, 25). Die genutzte Literatur setzt sich dabei erstaunlich selten mit der Frage der organisatorischen Verortung dieser Koordination eines Wissensmanagements auseinander. Oftmals geht es in den Diskursen nur darum, ob Wissensmanagement Stabstelle oder dezentral zu verorten ist (vgl. u.a. Schiersmann/Thiel 2011, 356-360).

Viele Autoren positionieren Wissensmanagement in den Strukturen, Prozessen und der Kultur einer Organisation (vgl. beispielhaft Willke 2001, 81; Willke 2007a, 67-70; Sollberger 2013b, 10-12). Wissensmanagement mit Business Process (Re)Engineering in Verbindung zu bringen (vgl. Willke 2000, 16) oder es im strategischen Management zu platzieren (vgl. u.a. Bäppler 2008, 103-114), ist damit nicht ganz abwegig. Eine eindeutige organisatorische Zuordnung lässt sich daraus nach Ansicht des Verfassers aber nicht ableiten. Aufgrund der bereits geschilderten Nähe zur IKT trifft man Organisationseinheiten des Wissensmanagements oft in der IT an. Wer Wissensmanagement außerhalb des Kontexts von Infrastrukturen zur Kodifizierung von Information denkt, kommt unweigerlich auf Parallelen zur Personalentwicklung. Da es dabei meist weniger um die Entwicklung von Personen, sondern um die Entwicklung organisational erforderlicher Kompetenzen in Personen geht (vgl. u.a. Willke 2001, 68), ergibt sich eine Nähe zu Konzepten des organisationalen Lernens (vgl. u.a. Senge 1999; Willke 2001, 67-68; Argyris/Schön 2006). Folglich beschäftigt sich auch die Organisationsentwicklung bisweilen mit Wissensmanagement.

Allein aufgrund der Vielfalt an Referenzdisziplinen (vgl. Kapitel 2.4.1) überrascht nicht, dass sich Wissensmanagement in vielen Fachrichtungen zu Hause fühlt und in den entsprechenden Organisationseinheiten eine Basis begründen kann.

„Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Wissensmanagement organisatorisch in der Unternehmung zu verankern: in einem Fachbereich, z.B. Personal, IT oder dem Qualitätsmanagement, als eigener Bereich oder übergeordnet als Stabsstelle“ (Vollmar 2014, 22).

Der jeweilige Bereich leitet daraus in der Regel einen Hoheitsanspruch auf das Wissensmanagement ab. Als Beispiel soll hier das Konzept der kompetenzorientierten Personalentwicklung genannt werden. Im Mittelpunkt steht hier der

systematische Umgang mit den Kompetenzen der Mitarbeiter, deren Entwicklung sich an den Zielen der Organisation ausrichten soll (vgl. Kunzmann/Schmidt 2007, 39). Während eine Organisationseinheit Wissensmanagement durchaus das gleiche Ziel haben könnte, wird ihm als Teil der kompetenzorientierten Personalentwicklung lediglich die Aufgabe der Speicherung von Wissensartefakten und die Funktion als Schnittstelle zum Geschäftsmanagementprozess zugeschrieben (vgl. Kunzmann/Schmidt 2007, 40).

Dass die ablauforganisatorische Einbindung von Wissensmanagement organisationsspezifisch und heterogen ist, belegt auch die Untersuchung von Luft/Wartzack. Bei den befragten Unternehmen ist Wissensmanagement in Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement, als eigene Stabstelle oder gar nicht aufbauorganisatorisch integriert (vgl. Luft/Wartzack 2015, 10). In Empfehlungen für die Praxis sind häufig Rollen für Wissensmanager beschrieben, sie werden aber nicht zwingend einer Organisationseinheit zugeordnet (vgl. Tab. 2). Bisweilen wird sogar unterstellt, dass die Zuordnung ohnehin vom Steuerungsmodell der Organisation abhängt und damit beinahe zwangsläufig unterschiedlich sein muss (vgl. u.a. Vollmar 2014, 22).

Rolle	Hauptaufgaben
<b>Wissensingenieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation der Wissensträger</li> <li>• Bereitstellen von Wissen und Strukturierung der Wissensbasis</li> <li>• Standardisierung der Dokumentenbasis</li> </ul>
<b>Wissensmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Ausrichtung des Wissensmanagements</li> <li>• Koordinierung der Maßnahmen des Wissensmanagements</li> <li>• Interne Beratung für Konzeption und Umsetzung bedarfsgerechter Maßnahmen</li> <li>• Kommunikation und Change-Management</li> </ul>

**Tabelle 2: Rollen im Wissensmanagement**

(vgl. Vollmar 2014, 20-23 und Luft/Wartzack 2015, 8-11)

Angesichts der großen Bedeutung des Menschen und der vielfach postulierten Notwendigkeit der Veränderung (vgl. u.a. Sollberger 2013b, 11), wird Wissensmanagement auch oft dem Personalbereich zugeordnet.

„Als zentrale Schnittstelle im Unternehmen sind HR-Abteilungen bestens geeignet, sich als Wissenszentrum innerhalb der Organisation zu positionieren“ (Pöggeler 2014b, 50).

Je mehr dem Menschen Bedeutung im Wissensmanagement zugesprochen werden desto eher wird Personalmanagement als Alternative zur IT gesehen.

„Aber abgesehen von der technologischen Umsetzung ist Wissensmanagement kein IT-Thema, sondern sollte idealerweise vom Personalmanagement koordiniert werden“ (Furkel 2014, 3).

In Verbindung der Entwicklungen von Person und Organisation kann Wissensmanagement als Strategie verstanden werden, die in einer kombinierten Personal- und Organisationsentwicklung in den Spannungsfeldern zwischen Umwelt und Organisation (Organisationsentwicklung) und Organisation und Organisationsmitgliedern (Personalentwicklung) die Aufgabe hat, die individuellen und kollektiven Wissensbestände in der Organisation zu mobilisieren und weiterzuentwickeln (vgl. Lehner 2012, 154-156). In diesem Spannungsfeld könnte dann die Aufgabe der Zusammenarbeit von Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Wissensmanagement sein, Wissensmanagement vom Lebenszyklus der Mitarbeiter aus zu steuern und das vorhandene Mitarbeiterpotenzial mit der Unternehmensstrategie abzugleichen (vgl. Ballod 2013, 37) sowie sicherzustellen, dass Lernen zielgruppengerecht im Arbeitsprozess erfolgen kann (vgl. Sollberger 2013a, 39). Es gibt sogar Ansichten, nach denen die Personalabteilung das Humankapital nur wirklich managen kann und noch eine Existenzberechtigung hat, wenn sie sich die Funktionen der kundennahen Bereiche und der Organisationsentwicklung einverleibt (vgl. Cachelin 2013, 19).<sup>33</sup> Dessen ungeachtet wird die Zusammenarbeit zwischen Management, IT- und Personalabteilung in jedem Fall in der Regel als einer der kritischen Erfolgsfaktoren gesehen (vgl. Stiehler/Schabel 2012, 19). In Anlehnung an die Referenzkonzepte des Wissensmanagements von Lehner ergibt sich ein Eindruck über die Vielfalt der Möglichkeiten, wie Wissensmanagement organisatorisch verortet werden kann (vgl. Tab. 3).

Konzept	Charakteristik	Beispiele für organisatorische Verortung
<b>Organisatorisches Lernen</b>	Ansätze zu Erklärung und Durchführung organisatorischer Veränderung auf Grund kollektiver Lernprozesse	Personalentwicklung, Organisationsentwicklung

<sup>33</sup> „Wichtigste Aufgabe des zukünftigen HRM wird das Kompetenz- und Wissensmanagement sein“ (Cachelin 2013, 19). „Entweder die Personalabteilung löst sich auf, (...) Oder aber die Personalabteilung verleibt sich die Funktionen aus dem Marketing, der Marktforschung, Organisationsentwicklung und Controlling ein und wird tatsächlich zu einer Managerin des Humankapitals, die dieses markt- und markenorientiert weiterentwickelt“ (Cachelin 2013, 19).

Konzept	Charakteristik	Beispiele für organisatorische Verortung
<b>Organisatorisches Gedächtnis</b>	Kognitive Prozesse von Speicherung und Abruf organisationalen Wissens	Informationsmanagement, Datenmanagement
<b>Organisatorischer Wandel</b>	Wandel von und in Organisationen	Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement
<b>Organisatorische Intelligenz</b>	Veränderung und Verbesserung der Kernkompetenzen und organisatorischen Wissensbasis	Innovationsmanagement, KVP, Kompetenzentwicklung
<b>Organisationsentwicklung</b>	Veränderung des Verhaltens der Organisationsmitglieder und Organisationskultur durch integrative Methoden	Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement, Organisationsberatung
<b>Organisationskultur</b>	Stellt als immanentes organisatorisches Konzept das Resultat organisatorischer Veränderungsprozesse dar	Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement, Organisationsberatung
<b>Personalentwicklung</b>	Verbesserung der Arbeitsbedingungen, effizientere Erfüllung organisatorischer Ziele durch Methoden der Ausbildung und Förderung	Personalentwicklung, Kompetenzentwicklung, Talent Management
<b>Personalführung</b>	Auf Organisationsziele angepasste Verhaltensänderung der Organisationsmitglieder durch legitimierte Führungspersonen	Führungskräfte
<b>Strategisches Management</b>	Prozess der Planung, Realisierung und Überwachung von Strategien in Organisationen	Strategisches Management, Unternehmensentwicklung
<b>Geschäftsprozessmanagement</b>	Ansätze zur Optimierung und Automatisierung wertschöpfender, strategisch wertvoller Aktivitäten	Prozessmanagement, Organisationsentwicklung
<b>Informationsmanagement</b>	Leitungshandeln in Bezug auf Information und Kommunikation	Informationsmanagement, Unternehmenskommunikation
<b>Datenmanagement</b>	Planung, Steuerung und Überwachung organisationaler Daten	Datenmanagement, Archiv, Informationsmanagement
<b>Künstliche Intelligenz</b>	Verstehen und Nachbilden menschlicher Intelligenz mit Hilfe mathematischer Logik, Statistik, Mustererkennung und heuristischer Methoden	Forschung und Entwicklung
<b>Organisationspsychologie</b>	Beeinflussung von Verhalten einzelner Personen in der Organisation	Personalentwicklung, Organisationsberatung, Coaching
<b>Kognitionspsychologie</b>	Beschreibung von Prozessen zu Lernen, Wissen, Intelligenz, Gedächtnis	Personalentwicklung, Organisationsberatung

Konzept	Charakteristik	Beispiele für organisatorische Verortung
<b>Organisationssoziologie</b>	Wirkung von Organisationen auf die Gesellschaft	Public Relations
<b>Wissenssoziologie</b>	Soziale Prozesse von Erwerb, Entwicklung, Nutzung, Verteilung und Bewahrung von Wissen	Personalentwicklung, Organisationsberatung, Kompetenzmanagement

**Tabelle 3: Referenzkonzepte des Wissensmanagements und potentielle Verortung**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Lehner 2012, 190)

## 2.4.3 REFERENZANSÄTZE IM RAHMEN DER UNTERSUCHUNG

### 2.4.3.1 Einleitung Wissensmanagementansätze

Vielleicht ist es die Komplexität des Managens von Wissen selbst oder die Schwierigkeit, es in der Praxis zu etablieren, die immer neue WM-Ansätze hervorbringen. Ob ganzheitliche-, IT-Tool- oder pragmatische Praxisansätze, die Fülle der Modelle ist so beeindruckend wie variantenreich (vgl. Tab. 4).

Ansatz	Charakteristik
Pragmatisches prozessorientiertes WM	Modell, das HRM, IKT sowie Organisations- und Prozessgestaltung mit dem Ziel des Aufbaus einer wissensbasierten Prozessorganisation miteinander verknüpft (vgl. Binner 2008, 10 und 13). Kern des Ansatzes ist das House of Process Knowledge, mit den vier Handlungsfeldern Kunden-, Mitarbeiter-, Prozess- und Erfolgsorientierung (vgl. Binner 2008, 9).
Genfer Modell	Modell in Form eines aus den Kernprozessen Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver)teilung, -nutzung, -bewahrung, -ziele und -bewertung bestehenden Kreislaufs, der sich an normativen, strategischen und operativen Wissenszielen orientiert (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, 34).
Münchener Modell	Modell mit den vier Prozessen Wissensrepräsentation, -nutzung, -kommunikation und -generierung bei dem die Verbindung von Mensch, Organisation und Technik im Zentrum steht (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, 22-27).
Wissensmarktkonzept der wissensorientierten Unternehmensführung	Total Knowledge Management Approach mit den Kernelementen: Rahmenbedingungen gestalten und steuern (Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, Anreizsysteme), Spielregeln des Wissensmarktes anwenden (Wissensmarkt schaffen, Marktausgleichsmechanismen wirksam werden lassen) und Prozesse, Strukturen des operativen Wissensmanagement gestalten und steuern (Konzeption von Wissensmanagementprozessen, Umsetzung durch Akteure des Wissensmanagements, Medien und Organisationsstrukturen, Informationstechnische Infrastruktur) (vgl. North 2005, 259-264).
Wissensspirale / SECI-Modell	Modell mit der Kernidee, dass Wissen durch das Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen über die vier Formen der Wissensumwandlung (Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung) geschaffen wird (vgl. Nonaka/Takeuchi 2012, 78-79).

Ansatz	Charakteristik
Geschäftsprozessorientiertes WM	Ansatz, der das integrierte Managen von Wissen und Prozessen proklamiert (vgl. Abecker 2002, 28).
Gestaltendes WM	Modell mit den drei Komponenten strukturierendes WM (mit der Hauptfunktion, Wissen zu sammeln, aufzubereiten, zu strukturieren und zur Verfügung zu stellen), handlungsleitendes WM (um die Basis zu schaffen, dass Wissen zu Handeln werden kann) und orientierendes WM (mit dem Ziel, die Entstehung neuen Wissens zu unterstützen) (vgl. Bechmann 2003, 13-16).
Wissensdialog	Gesprächsbasierte Typologie zur Nutzung von Wissen und damit Kontrapunkt zum infrastrukturgetriebenen Vorgehen (vgl. Eppler/Mengis 2005, 14). Gespräche sollen Wissen explizieren und durch Interaktion ins Fließen bringen, Lernen durch gemeinsames Nachdenken und kooperatives Entdecken stimulieren, durch Interaktion eine gemeinsame organisationale Realität kreieren und Entscheidungen über Kommunikation und Dialog verbessern (vgl. Eppler/Mengis 2005, 16). Eine Typologie von Wissensdialogen besteht aus Sharealog (gemeinsame Wissens- und Entscheidungsbasis), Crealog (Innovation, Ideen), Assessalog (ausgewogene Bewertung) und Doalog (Umsetzung) (vgl. Eppler/Mengis 2005, 18).

**Tabelle 4: Übersicht über einige bedeutende Wissensmanagementansätze**  
(eigene Darstellung, Quellen siehe im Text)

Die Aufzählung könnte ohne weiteres noch fortgeführt werden.<sup>34</sup> Zu den „Urmodellen“<sup>35</sup>, deren Bedeutung ungebrochen ist, haben sich weitere mit unterschiedlichsten Schwerpunkten hinzugesellt. Modelle sollen dabei Teilaspekte oder die Aufgabe des Wissensmanagements als Ganzes strukturieren und Orientierung geben, sind aber meist nicht kompatibel oder konkurrieren sogar untereinander (vgl. Lehner 2012, 71).

Viele Modelle versuchen das gesamte Aufgabenspektrum eines Wissensmanagements umfassend abzubilden (vgl. Lehner 2012, 71) und orientieren sich dabei oft an der Idee eines Kreislaufs<sup>36</sup>. Neben Modellen, die eine Integration von Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt stellen,<sup>37</sup> etablieren sich mittlerweile auch Ansätze, die ein pragmatisches, intrinsisch mo-

<sup>34</sup> Integratives Wissensmanagement (Pawlowsky 1998), Lernende Organisation (Argyris/Schön 2006, Senge 1999), Knowledge Flow Management (Schmitz/Zucker 1996) und weitere mehr.

<sup>35</sup> Zu den bekanntesten Referenzen im deutschsprachigen Raum gehören sicherlich die Unterscheidung in explizites und implizites Wissen, die Lernende Organisation, das Genfer Modell, die Wissensspirale, die Wissenstreppe und das systemische Wissensmanagement.

<sup>36</sup> Bekannte kreislaufbasierte Modelle: Wissensspirale, Münchener Modell, Genfer Modell, Knowledge Networks, systemisches Wissensmanagement.

<sup>37</sup> Zum Beispiel das pragmatische prozessorientierte Wissensmanagement.

tiviertes oder aus einem akuten Bedarf geborenes Vorgehen vertreten. Bei ihnen gibt es nicht den einen, alleinigen Königsweg, sondern zum Beispiel Einführungspfade in Abhängigkeit vom Ort der intrinsischen Motivation (vgl. Pircher 2010a, 33) oder den Weg der Einführung über gut platzierte Pilotprojekte, die sowohl offiziell (zum Beispiel in Form eines vom Management beauftragten Projekts) als auch inoffiziell (aus eigenem Antrieb eines Bereichs) gestartet werden können (vgl. Willke 2007a, 71).

Eine Darstellung von Wissensmanagementmodellen rein um ihrer Erwähnung Willen scheint im Rahmen dieser Arbeit nicht zielführend. Sie würde ihren Rahmen sprengen ohne einen echten Mehrwert erzeugt zu haben. Daher werden im Folgenden lediglich die Modelle in ihren Grundzügen dargestellt, die für die vorliegende Untersuchung Referenzwerte liefern.

#### **2.4.3.2 *Tacit Knowledge Management***

Da beinahe jede menschliche Handlung in einer Form wissensbasiert ist, geht Tacit Knowledge Management (TKM) davon aus, dass eine Organisation zur Sicherstellung ihres Funktionierens auch dann über Prozesse des Wissensmanagements verfügen muss, wenn es ein explizites Wissensmanagement nicht gibt. Wissensmanagement passiert dann einfach, ohne dass die entsprechenden Aktivitäten bekannt sein oder bewusst angestoßen worden sein müssen (vgl. Lehner 2012, 47). Es entsteht und entwickelt sich weitestgehend zufällig und ungesteuert (vgl. Lehner 2012, 48). Die Organisation nimmt dieses Wissensmanagement häufig gar nicht als solches wahr. Zu TKM kann auch gezählt werden, wenn in einer Organisation einzelne Wissensmanagementaktivitäten beabsichtigt ausgelöst werden, diese aber keinem übergeordneten Ziel folgen, nicht kommuniziert, kontrolliert oder nachgehalten und ihre Konsequenzen nicht überprüft werden (vgl. Lehner 2012, 47-48). Auch hier wird die Organisation die Aktivitäten vermutlich nicht bewusst (als Wissensmanagement) wahrnehmen.

#### **2.4.3.3 *Systemische Organisationsberatung als Ordnungsrahmen***

Systemische Organisationsberatung ist grundsätzlich zunächst kein Ansatz des Wissensmanagements. Dass sie dennoch im Rahmen dieser Untersuchung einen Platz einnimmt, liegt daran, dass sie Pate für das Vorgehen zur Einfüh-



rung eines Systems des Wissensmanagements beim Fallgeber stand. Aufgrund der Tatsache, dass systemische Organisationsberatung zum Ziel hat, nachhaltige Lern- und Veränderungsprozesse zu initiieren und zu begleiten, um so Organisationen zu helfen, erfolgreicher zu werden (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004, 20), scheint die Wahl gerechtfertigt. Sie sucht dabei im sozialen System gezielt nach Handlungsoptionen (vgl. Krizanits 2013, 13), die die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation stärken (vgl. Krizanits 2013, 20). Grundvoraussetzung für die Aktivierung einer solchen Beratertätigkeit ist eine Beauftragung durch das Klientensystem (vgl. Lackner 2009, 59). Im Zentrum stehen dabei zunächst nicht das den Beratungsbedarf auslösende Problem und der naheliegende (oft vom Klientensystem bereits vorformulierte) Problembeseitigungsvorschlag, sondern die Identifikation der meist im System verborgenen Ursache des Problems und die Befähigung des Klientensystems, diese Ursache selbst, langfristig und nachhaltig zu beseitigen (vgl. Krizanits 2013, 25-27).<sup>38</sup> Es geht also nicht um kurzfristige Heilung, sondern nachhaltige Optimierung mit Blick auf das System als Ganzes (vgl. Krizanits 2013, 27). Organisationsberater beraten dabei in der Regel begrenzte Interaktionssysteme innerhalb des Gesamtsystems (vgl. Krizanits 2013, 25). Eine besondere Rolle kommt der systemischen Schleife zu (vgl. Krizanits 2013, 31). Sie besteht aus den vier Teilschritten Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen und intervenieren (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004, 46). Interventionen sind dabei grundsätzlich nur Versuche, eingespielte Systemmuster zu verstören (vgl. Krizanits 2013, 103). Ist die Intervention erfolgt, wird die Reaktion darauf beobachtet und löst gegebenenfalls ein erneutes Intervenieren aus. Im Mittelpunkt steht kein geplantes Vorgehen, sondern die unspezifische Perturbation der Organisation und die Beobachtung ihrer Reaktion hierauf, die von ihr angenommen werden kann oder nicht (vgl. Ameln et al. 2009, 99-100).

#### **2.4.3.4 Systemisches Wissensmanagement**

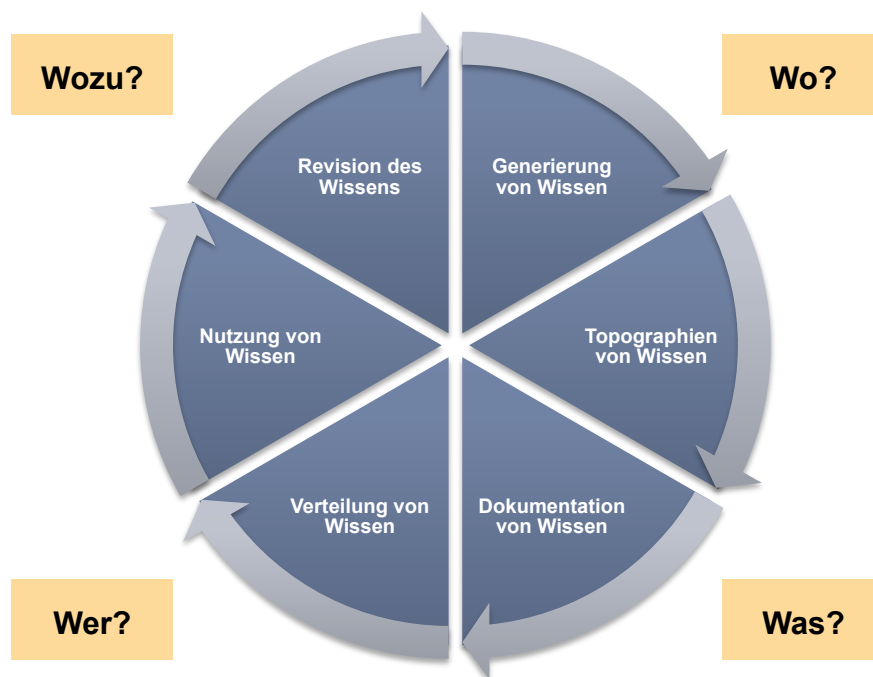
Systemisches Wissensmanagement versteht sich als Teil eines systemischen Managements (vgl. Willke 2007a, 106) und stellt Wissensmanagement in den

---

<sup>38</sup> Grundlage ist die Annahme der Fähigkeit eines Systems zur Selbstorganisation (vgl. Krizanits 2013, 45).



Kontext gesellschaftlicher, organisationaler, technologischer und individueller Faktoren (vgl. Willke 2001, 6). Auf der Basis eines Verständnisses der Organisation als ein komplexes, dynamisches System, das aus auf strategische Ziele ausgerichteter Kommunikation besteht, ist Wissensmanagement eine von vielen Aktivitäten zur Steuerung des Systems (vgl. Willke 2007a, 106). Dabei ist Wissensmanagement keine gesonderte Disziplin, sondern als integraler Bestandteil des Managements und des Führungsverständnisses zu verstehen (vgl. Willke 2007a, 108). Wissensmanagement soll das „Management dynamischer Systeme durch ein professionelles Management der Ressource Wissen (...) komplettieren“ (Willke 2007a, 113) und zielt darauf ab, Personen und Organisationen zu befähigen, die Kernkompetenzen Lernfähigkeit und Innovationskompetenz zu entwickeln (vgl. Willke 2007a, 51). Dafür ist Wissensmanagement als Geschäftsprozess zu beschreiben (vgl. Abb. 4) und in den allgemeinen Managementprozess eines Systems zu integrieren (vgl. Willke 2007a, 111).



**Abbildung 4: Grundstruktur des Aufbaus von Wissensmanagement als Geschäftsprozess**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Willke 2001, 89)

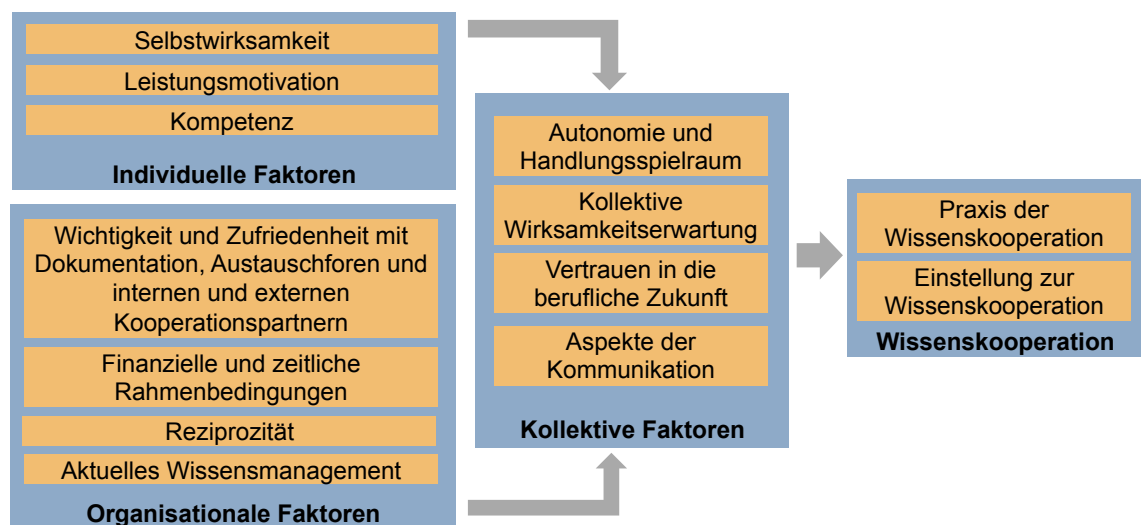
Ein zentrales Element ist der Blick auf die Kompetenzen und das Lernen der Organisationsmitglieder aus Sicht der Organisation im Sinne des Schaffens der Rahmenbedingungen für die Erzeugung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz (vgl. Willke 2001, 39). Systemisches Wissensmanagement

vernachlässigt dabei IT-Lösungen zugunsten der Stimulierung einer kulturellen Veränderung (vgl. Willke 2007a, 67). Im Zentrum stehen weder ein holistischer Top-down-Ansatz noch punktueller Aktionismus, sondern die Einführung über gut platzierte Pilotprojekte und Stimulierung der langfristigen Wissensbasierung (vgl. Willke 2007a, 70 und 72). Da unreflektierte Verwendung von Standardwerkzeugen nicht dem jeweiligen organisationalen Kontext gerecht werden kann, müssen sie auf die jeweilige Zielsetzung zugeschnitten sein (vgl. Willke 2007a, 74).

#### **2.4.3.5 Knowledge Cooperation (Wissenskooperation)**

Wissenskooperation kann als die Bereitschaft zur Kooperation im Sinne der Voraussetzung dafür, dass Wissensmanagement überhaupt erfolgreich sein kann, verstanden werden (vgl. Moser/Schaffner 2003, 519). Ebenso kann sie für einen Wissensmanagementansatz stehen, der Kooperationsbereitschaft als Erfolgsfaktor nachhaltig berücksichtigt (vgl. Bettoni/Borter 2007, 28). Wissenskooperation ist dabei „die Bereitschaft und das Ausmass, in dem die Mitarbeitenden das eigene Wissen in den Arbeitsprozess einbringen und sich gegenseitig mit dem eigenen Wissen unterstützen, auch wenn kein direkter und unmittelbarer persönlicher Nutzen ersichtlich ist“ (Moser 2002, 98). Sie manifestiert sich in den zwei Dimensionen Einstellung und Praxis (vgl. Moser 2002, 98) und braucht Motivation und Gelegenheit (vgl. Moser 2002, 100). Wie Wissensmanagement selbst findet auch Wissenskooperation in jeder funktionierenden Organisation bereits in irgendeiner Form statt, ohne dass sie offiziell institutionalisiert worden sein muss (vgl. Moser/Schaffner 2004, 228). Bestenfalls ist diese natürliche Wissenskooperation bereits ausreichend (vgl. Moser 2002, 103). Anderenfalls muss das Augenmerk der Organisation auf die Schaffung der Rahmenbedingungen und der organisationalen, individuellen und kollektiven Voraussetzungen, die kooperatives Verhalten unter den Mitarbeitern auf allen Hierarchiestufen ermöglichen, gelenkt werden (vgl. Moser 2002, 98). Der Organisation kommt dann nicht nur die Aufgabe zu, die strukturellen, prozessualen und technischen Rahmenbedingungen zu schaffen, sie muss gleichzeitig sicherstellen, dass sich die individuellen und kollektiven Faktoren den Anforderungen entsprechend entfalten können. Das bedeutet einerseits, dass sie die Medien

und Plattformen für den Austausch, den Zugang zu den Kooperationspartnern, die zeitlichen und finanziellen Rahmenbindungen, den Abbau von institutionellen Barrieren und die Schaffung der strukturellen Basis für Autonomie und Partizipation bereitstellen muss (vgl. Moser 2002, 101). Andererseits muss sie dafür Sorge tragen, dass sie entweder Mitarbeiter einstellt, die die individuellen Voraussetzungen (intrinsische Motivation, fachliche und kommunikative Kompetenz, hohe Selbstwirksamkeitserwartung<sup>39</sup> (vgl. Moser 2002, 101-102)) erfüllen, oder dass sie diese Fähigkeiten in ihnen entwickelt.



**Abbildung 5: Das Modell der Wissenskoooperation**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Moser 2002, 105)

Wissenskoooperation kann als eigener Ansatz (vgl. Bettoni/Borter 2007) oder als Unterstützungsmaßnahme zur Förderung wissenskooperativen Verhaltens im Rahmen anderer Wissensmanagementstrategien eingesetzt werden (vgl. Moser/Schaffner 2004, 228). Im ersten Fall soll am Ende der Wissenskoooperation eine Dualität von intellektuellem und sozialem Kapital entstehen, deren Regelkreise in den drei Wissensprozessen Bewirtschaftung, Nutzung und Sozialisierung von Wissen gekoppelt werden (vgl. Bettoni/Borter 2007, 29). Im zweiten Fall kommt Wissenskoooperation die Aufgabe zu, zunächst Stärken und Schwä-

<sup>39</sup> Selbstwirksamkeitserwartung beschreibt das Ausmaß, „in dem jemand überzeugt ist, auch unter schwierigen Bedingungen und in unerwarteten Arbeitssituationen mit der eigenen Handlung zum Erfolg zu gelangen“ (Moser/Schaffner 2003, 521). Unter kollektiver Wirksamkeitserwartung ist das Ausmaß, „in dem die Mitglieder eines Kollektivs der Überzeugung sind, dass sie dank kollektiver Leistungsfähigkeit und Anstrengung fähig sind, auch unter schwierigen Bedingungen und in unerwarteten Situationen sehr gute Leistungen zu erbringen“ (Moser/Schaffner 2003, 521) zu verstehen.

chen im aktuellen Kooperationsverhalten aufzudecken, um dann entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen (vgl. Moser/Schaffner 2004, 228). Kooperatives Verhalten hat dabei die Erwartungshaltung einer langfristigen Perspektive und einer symmetrischen und hierarchieübergreifenden Gegenseitigkeit (vgl. Moser/Schaffner 2004, 231).

#### **2.4.3.6 Knowledge Networks (Wissensnetzwerke)**

Knowledge Networks führen eine Anzahl von Menschen und Ressourcen sowie ihre Beziehung zueinander zusammen (vgl. Back et al. 2005, 7). Sie verfolgen das Ziel, einen Mehrwert zu generieren, indem Wissen über Wissenskreations- und Wissenstransferprozesse angehäuft und genutzt wird (vgl. Back et al. 2005, 7). Ein Knowledge Network ist sozial, dynamisch und wird durch Instrumente der IKT unterstützt (vgl. Back et al. 2005, 7). Dabei wird unterstellt, dass Wissen durch „netzwerken“ entsteht, indem altes mit neuem Wissen genutzt wird (vgl. Back et al. 2005, 8). Kernprämissen sind die Notwendigkeit der Ableitung der Knowledge Networks aus der Geschäftsstrategie, die Nutzung von Referenztypen zur Bestimmung der Art der Operationalisierung des jeweiligen Netzwerks und die Bereitstellung einer Knowledge-Network-Architektur, die aus IT-Werkzeugen und organisationalen Werkzeugen und Methoden besteht (vgl. Back et al. 2005, 17, 30 und 47). Knowledge Networks führen Wissensinseln zusammen, fungieren als kollektiver Wissensspeicher und halten sowohl explizites als auch implizites Wissen im Fluss (vgl. Back et al. 2005, 27-28). Als größte Herausforderungen werden die relative Unbekanntheit des Ansatzes, seine schwierige Messbarkeit und aufwendige Pflege sowie die Gefahr der Verselbständigung der Netzwerke gesehen (vgl. Back et al. 2005, 30).

#### **2.4.3.7 Knowledge Governance**

Knowledge Governance versucht Wissens- und Governance-Mechanismen vor dem Hintergrund ökonomischer Effizienzkriterien zu verbinden und unterstellt dabei, dass Wissensprozesse von Governance-Mechanismen beeinflusst und gesteuert werden können (vgl. Foss 2006, 1). Ziel ist dabei, Governance-Mechanismen derart einzusetzen, dass der Nettonutzen von Wissenstransfer-, Wissensteilungs- und Wissenskreationsprozessen maximiert wird (vgl. Foss

2006, 19). Die Effekte von Governancemechanismen auf Wissensprozesse sind aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge und der Unterschiede zwischen Wissens- und gemeinen Geschäftsprozessen noch nicht ausreichend untersucht (vgl. Foss 2006, 14; Foss/Mahoney 2010, 11-12). Neben Mechanismen, die vom Management manipuliert werden können (Organisationsstruktur, Stellenbeschreibungen, Belohnungssysteme, standardisierte Vorgehensweisen, Accountingsysteme und andere Koordinationsmechanismen (vgl. Grandori 2001, 384-387)) wird der steuernde Eingriff auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter als Handlungsfeld des Knowledge-Governance-Ansatzes gesehen (vgl. Foss 2006, 11-12).

Knowledge Governance in dieser Untersuchung basiert im Wesentlichen auf den Ausführungen zu Smart Governance (vgl. Willke 2007b). Im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen zwei dort entlehnte Kerngedanken: Governance koordiniert Kommunikation zum Zweck der Erreichung eines kollektiven Ziels durch Kollaboration und Governance reproduziert das System durch Konstituierung seiner operativen Zyklen (vgl. Kapitel 2.3.4). Es überleben nur die verketteten Kontexte als ein System, die es schaffen, ein spezifisches Netzwerk fortlaufender Interaktionsregeln und geordneter Prozesse zu etablieren und die eine kontinuierliche Rekreation genau des Systems, dem diese Regeln inne- wohnen, organisieren (vgl. Willke 2007b, 30-31). Die Frage für die Steuerung ist somit, wie ein solches System, das sich zufällig entwickelt hat, stabilisiert werden kann (vgl. u.a. Willke 2007b, 30).

Die Steuerung von Wissensarbeit trifft auf vier Governanceparadoxien: Paradox of Intelligence, Paradox of Ungovernability, Paradox of Organized Intuition und Paradox of Managed Autonomy (vgl. Willke 2007b, 36-40). Beim Paradox of Intelligence geht es im Wesentlichen darum, dass die Governance von Wissensarbeit eine andere Form des Entscheidens erfordert. Die Suche nach einem günstigeren Weg der Durchführung betrifft jede Arbeit außer der Wissensarbeit (vgl. Willke 2007b, 37). Governance muss demnach in sich Wissensarbeit sein und seine Entscheidungsfindungsprozesse entsprechend neu ausrichten (vgl. Willke 2007b, 38). Das Paradox of Ungovernability geht von der Nichtsteuerbarkeit der Wissensarbeit aus, bei der Zwang und Kontrolle von außen nicht

greifen (vgl. Willke 2007b, 38). Die selbstgewählten Standards und Operationsformen der Professionen überwachen sich selbst in Communities of Practice von Innen heraus (vgl. Willke 2007b, 38). Der Einfluss von Außen erfolgt über eine Art Audit mit Anregungen zur Selbstüberprüfung, so dass kontextuelle Konditionen für die autonome Arbeitsweise der Experten- und Fachkräftegemeinschaften gesetzt werden (vgl. Willke 2007b, 38). Das Paradox of Organized Intuition beschäftigt sich mit der Notwendigkeit der Organisation der Erfindergabe. Um diese in zunehmend auf globaler Ebene verstreuten Teams sicherzustellen, bedarf es angemessener Infra- und Suprastrukturen, die in der Lage sind, individuelle Kunstfertigkeit in kollektive Intelligenz umzuwandeln (vgl. Willke 2007b, 39). Das Paradox of Managed Autonomy stellt Governance die Aufgabe, die Stärken der Autonomie und Intuition, die das Grundrüstzeug vieler Expertise darstellen, mit der Notwendigkeit, tragfähige Netzwerke verteilter Intelligenz zu koordinieren, abzustimmen (vgl. Willke 2007b, 40). Eines der Kernelemente ist dabei, ein Ambiente von Vertrauen zu schaffen, das Kooperation fördert und attraktiv macht (vgl. Willke 2007b, 39) sowie die Möglichkeit des Missbrauchs minimiert.

Um Governance erfolgreich für Wissensarbeit einzusetzen, müssen die Risiken der Autorität, Legitimation und Übernahme von Verantwortung adressiert werden (vgl. Willke 2007b, 45). Autorität muss demnach vom normativen Verständnis, das Komplexität reduziert und zerstört, zum kognitiven Verständnis, das in der Lage ist, Komplexität zu managen und zu bewahren, werden (vgl. Willke 2007b, 45). Entscheidend ist, dass die Wissens-Community selbst ihre Standards setzt (vgl. Willke 2007b, 45). Da der Aufbau formaler Legitimationskonstrukte zur Untermauerung der eigenen Autorität die Entwicklung der Intelligenz eines Systems behindert, müssen Entscheidungsprozesse für Wissensarbeit und Wissensökonomie hier Bereinigung erfahren (vgl. Willke 2007b, 47-48). Die Übernahme von Verantwortung hingegen muss stärker auf der Ebene des Akteurs selbst stattfinden (vgl. Willke 2007b, 48).

#### 2.4.4 INSTRUMENTE UND IHRE BEDEUTUNG IM WISSENSMANAGEMENT

Obwohl Wissen auch ohne den Einsatz von Instrumenten fließt, ist Wissensmanagement in der Regel an Instrumente gekoppelt. Das mag daran liegen, dass

Wissen sich der direkten Kontrolle entzieht und Instrumente Steuerbarkeit suggerieren. Obwohl erforderlich, führt die Existenz von Instrumenten jedoch nicht zwingend zu ihrer Einbindung in die Geschäftsprozesse. Jedes dem Autor bekannte Wissensmanagement arbeitet mit Instrumenten und stellt ihre besondere Bedeutung für ein erfolgreiches Funktionieren des jeweiligen Ansatzes heraus. So formulieren beispielsweise Back et al. in Bezug auf die Bedeutung von Instrumenten für ihr Knowledge Network:

„In the context of knowledge networks tools are of great relevance, since without them a knowledge network cannot function properly and successfully“ (Back et al. 2005, 47).

Die Krux an einer Reduzierung von Wissensmanagement auf das Einführen von Instrumenten ist, dass ein Instrument alleine noch kein Wissen managt. Auch ein Hammer kann einen Nagel nicht alleine in die Wand schlagen. Insofern sind die bereits erwähnten Allheilsassoziationen mit IKT-Instrumenten als kritisch anzusehen. Ihre viel gerühmten Möglichkeiten führen nur dann zum Erfolg, wenn das, was sie leisten können, zu dem passt, was erreicht werden soll und die, die sie benutzen sollen, wissen, wie sie funktionieren und wann, warum und wofür sie was einsetzen sollen (vgl. Back et al. 2005, 47-48). Gleiches gilt prinzipiell für nicht IKT-basierte Instrumente. Eine unreflektierte Wahl, die zu einem falschen Werkzeug oder seinem falschen Einsatz führt, bewirkt in der Regel seine Wirkungslosigkeit oder Kontraproduktivität.

Die wenigsten Instrumente des Wissensmanagements haben ihre Wurzeln oder ihren Wirkungsradius ausschließlich im Wissensmanagement. Sie kommen aus Schwesterdisziplinen wie beispielsweise Kompetenz-, Personal-, Organisationsentwicklung, der Systemtheorie oder der IKT. In der Regel werden sie mit einer Kernaktivität in Verbindung gebracht, erfüllen aber meist mehrere Zwecke gleichzeitig. So dienen beispielsweise Instrumente der Wissensvisualisierung nicht nur der Strukturierung, sondern auch der Externalisierung, Dokumentation und Verteilung von Wissen. Um dem Verlauf der Empirie dieser Arbeit folgen zu können, bedarf es einer Einführung in die Instrumente, die als Basis für die Interventionen zur Implementierung des Wissensmanagements im Unternehmen gedient haben (andere in dieser Arbeit erwähnte Instrumente werden im Glossar im Anhang erläutert).

#### 2.4.4.1 Impulsreferat

Impulsreferate sind zunächst themenbezogene Kurzvorträge (vgl. Kilian et al. 2007, 129). Die Teilnehmer sollen jedoch nicht nur zuhören, sondern am Ende des Vortrags auch über die Inhalte diskutieren (vgl. Kilian et. al 2007, 129). Dabei ist es einerseits möglich, dass einer Diskussion Raum gegeben wird, die Diskussion an sich aber freiwillig ist. Eine andere Variante ist, das Füllen des Diskussionsraums (zum Beispiel sogar durch Vorgabe einer Fragestellung oder eines Bearbeitungsauftrags) als verbindlichen Teil des Referats zu gestalten.

#### 2.4.4.2 Co-Creation-Workshop

Die Grundidee von Co-Creation findet sich in vielen Fachbereichen wieder.

„Co-Creation suggests the interaction of individuals within a framework to evolve, re-define, or invent something that is new“ (Ind et al. 2012, 7).

Der im Folgenden beschriebene Co-Creation-Workshop ist eine Eigenentwicklung des beobachteten Unternehmens. Dabei geht es darum, eine Gruppe von größtmöglicher Interdisziplinarität, die im besten Falle nur das Grundthema als kleinsten gemeinsamen Nenner teilt, mit externen Impulsen aus Theorie und Praxis und Impulsen aus dem unternehmensinternen Umfeld sowie aus der Gruppe selbst zu konfrontieren, um im Anschluss für eine spezifische, themenbezogene Fragestellung einen Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Nach Möglichkeit sollten die Teilnehmer in unterschiedlichen Situationen und vor unterschiedlichen Hintergründen bereits in ihrer Arbeitspraxis mit der Fragestellung konfrontiert worden sein. Ihre Erfahrungen und Lessons Learned teilen sie in Form kurzer Impulsvorträge mit der Gruppe, in der im Anschluss darüber diskutiert wird. An allen Diskussionen nehmen sowohl alle internen als auch die externen Beteiligten teil. Die Erkenntnisse werden jeweils im Anschluss festgehalten. Am Ende der Erfahrungsaustausche, steht die Ausarbeitung eines konkreten Lösungsvorschlags. Die entsprechende Fragestellung wird vom Auftraggeber vorgegeben. Die visualisierten Eindrücke und Beobachtungen aus der Aggregations- und Austauschphase dienen hierbei als Grundlage. Idealerweise wird der Workshop durch einen Moderator unterstützt. Seine Hauptaufgaben sind Timekeeping, Halten des Lösungsfokus, Mediation, prozessuale Steuerung und darauf zu achten, dass die Gruppe das Thema nicht verlässt.



Diese Form von Co-Creation-Workshops kann zeitlich in verschiedenen Varianten ablaufen. Intensiv können Thema und Fragestellung in einer zweitägigen Veranstaltung behandelt werden, in der der erste Tag für Input, der zweite für Output genutzt wird. Als halbtägiger Mini-Workshop kann in kurzer Zeit große Intensität und Kreativität entfaltet werden, der Zeitraum ist in der Regel jedoch zu kurz für qualitative Reflexion und Ausarbeitung von Lösungsansätzen. Für die eruptive Entfaltung von Wissensfluss und Kreativität empfiehlt sich der Einsatz entsprechender Instrumente wie Empathy Map, Dynamic Facilitation, Collaborative Sketching oder Perspektivendiagramm (vgl. Eppler et al. 2014).

#### **2.4.4.3 MikroArtikel (MikroArt)**

Der MikroArtikel ist ein von Helmut Willke entwickeltes Instrument, „welches die kritische Verbindung zwischen personalem und organisationalem Wissen, zwischen dem Lernen von Personen und dem Lernen von sozialen Systemen leistet, wenn es konsequent angewendet wird“ (Willke 2007a, 83-84). Kern eines MikroArtikels ist die Verfassung eines Artikels über eine Lernerfahrung. Seine Grundform umfasst die Bausteine Thema/Problem/Headline, Geschichte/Storyline/Kontext, Einsichten/Lessons-Learned, Folgerungen und Anschlussfragen (vgl. Willke 2007a, 85). Im Wesentlichen geht es darum, sich einer Lernerfahrung bewusst zu werden, diese zu explizieren und in eine für andere les- und damit nutzbare Form zu bringen und zu publizieren (vgl. Willke 2007a, 84-85). Somit dient der MikroArtikel der Identifikation, Externalisierung, Dokumentation und Verteilung von Erfahrungswissen.

Eine zweite Nutzendimension eröffnet sich über die gemeinsame Reflexion eigener und fremder Lernerfahrungen im Team (vgl. Willke 2007a, 93). Im Konzept des MikroArtikels in der beschriebenen Variante finden sich mit Storytelling, Lessons-Learned und Communities of Practice drei grundsätzlich eigenständige Instrumente des Wissensmanagements wieder. In einer weiteren, vom beobachteten Unternehmens angewandten, praktischen Variante flossen noch Elemente des Peer Assist<sup>40</sup> derart mit ein, dass die Reflexion von MikroArtikeln

---

<sup>40</sup> Peer Assist „is simply a process where a team of people who are working on a project or activity call a meeting or workshop to seek knowledge and insights from people in other teams“ (SDC 2009, 85).

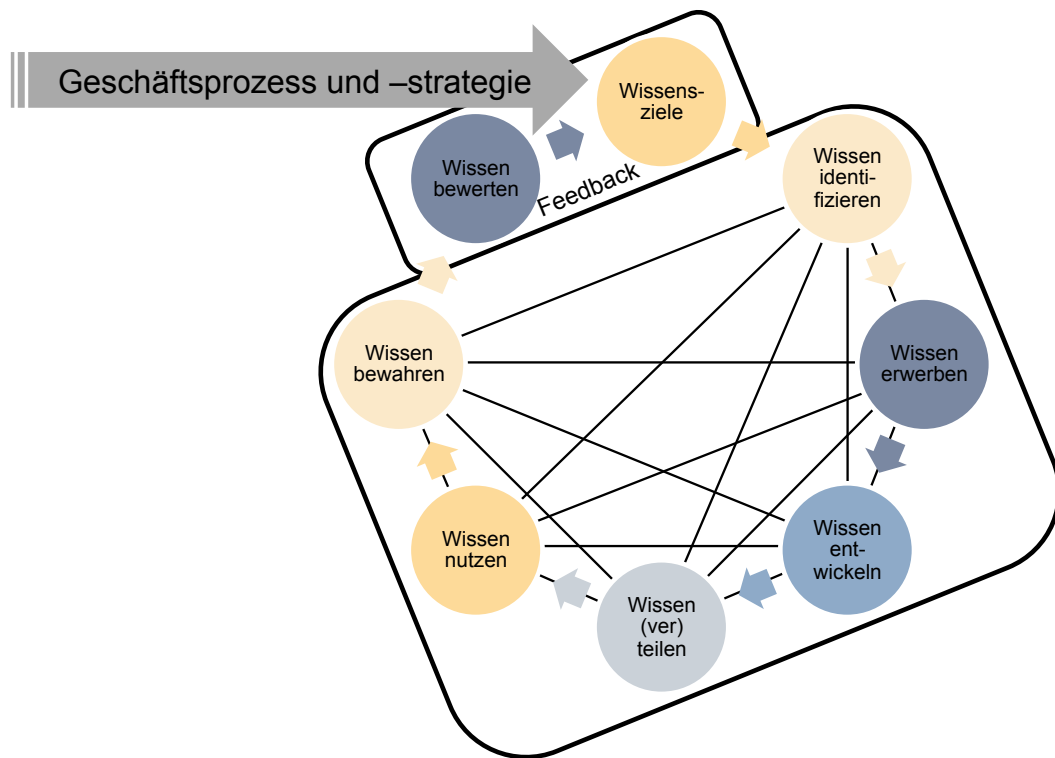
der Community nicht der Freiwilligkeit überlassen wurde, sondern verbindlicher Bestandteil des Ablaufs war.<sup>41</sup> Diese praktische Variante verläuft als strukturierter Workshop. Am Anfang steht ein thematischer Impuls, den die Teilnehmer auf eine eigene praktische Erfahrung reflektieren. Auf dieser Basis erstellen sie dann den MikroArtikel, den sie zunächst in Kleingruppen reflektieren, bevor sie ihre kollektiven Einsichten der Gruppe vorstellen.

**Abbildung 6: Grundform eines MikroArtikels**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Willke 2007a, 85)

#### 2.4.4.4 Knowledge Flow Maturity Assessment

Pate für dieses vom beobachteten Unternehmen entwickelte Instrument stand die Knowledge Flow Analysis (Wissensflussanalyse). Dabei handelt es sich um ein Instrument des prozessorientierten Wissensmanagements (vgl. Abecker et al. 2002, 10). Sie bestimmt den Fluss des Wissens durch die Organisation und identifiziert Barrieren der Wissensteilung (vgl. Mansingh et al. 2014, 203). Das Knowledge Flow Maturity Assessment basiert auf einer vergleichbaren Grundidee, versucht sie jedoch in der Komplexität zu reduzieren, so dass mit einem überschaubaren Aufwand (zum Beispiel im Rahmen eines ein- bis zweitägigen Workshops) verwertbare Erkenntnisgewinne über den Wissensfluss in einem bestimmten Aktionszusammenhang gesammelt werden können. Die Grundstruktur ist dabei dem Kreislauf des Genfer Modells (vgl. Abb. 7) entlehnt.

<sup>41</sup> Im Gegensatz zu Lessons Learned geht es bei Peer Assist weniger um die Aufbereitung von Lernerfahrung als um die Erweiterung der Perspektive (vgl. SDC 2009, 85). Peer Assist folgt in der Regel einem strukturierten Ablauf (vgl. SDC 2009, 86-87).



**Abbildung 7: Kreislauf des Wissensmanagements nach Probst et al.**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Probst/Raub/Romhardt 2012, 34)

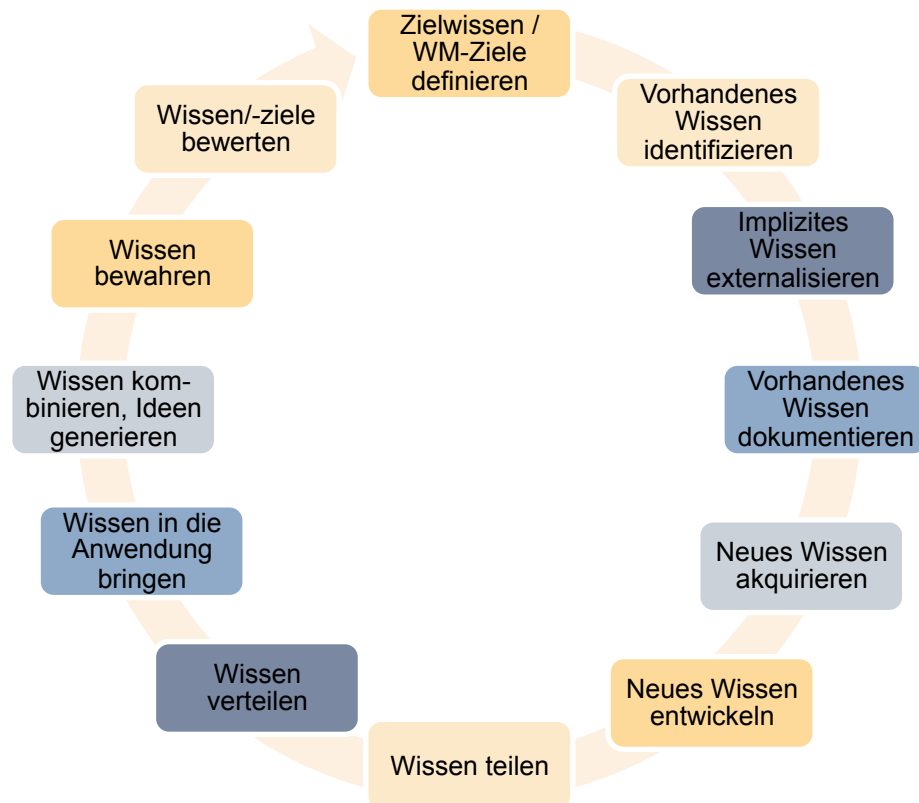
Ziel des Knowledge Flow Maturity Assessments ist es, die aktuellen Aktivitäten im Umgang mit Wissen zu erfassen, sie ihrer tatsächlich wahrnehmbaren Wirkungsweise zuzuordnen und das so entstandene Bild der Wissensflussrealität mit der beabsichtigten Zielsituation abzugleichen. Häufig ist die gewünschte Zielsituation schon beschrieben, wird aber mit den aktuellen Mitteln nicht erreicht. Ein Knowledge Flow Maturity Assessment soll sichtbar machen, warum das so ist. Ist-Analyse, Beschreibung des gewünschten Zielzustands und Fit/Gap-Analyse<sup>42</sup> können auch kombiniert beispielsweise im Rahmen eines Workshops durchgeführt werden. In der Praxis stellte es sich als hilfreich heraus, den Kreislauf des Genfer Modells für das Knowledge Flow Maturity Assessment zu erweitern (vgl. Abb. 8).

Bei der Durchführung sollen insbesondere folgende Aspekte hinterfragt werden:

- Was soll Wissensmanagement bewirken / was bewirkt es tatsächlich?
- Geht es um vorhandenes oder neues, Fakten- oder Erfahrungswissen?

<sup>42</sup> Fit/Gap-Analyse: Identifikation von Fit (Passung) und Gap (Lücke) des Ist-Zustands in Bezug auf einen Zielzustand (vgl. Kale 2015, 434).

- Ist das Wissen kodifiziert oder kodifizierbar?
- Soll Wissen verteilt oder geteilt werden?
- Welche Instrumente werden eingesetzt? Was ist ihre gewollte und tatsächliche Wirkung? In welcher Form sind sie prozessual integriert?
- Wie wird sichergestellt, dass Wissen in die Anwendung kommt (Aspekte der Verbindlichkeit: Vorgabe, Empfehlung oder Anregung)?



**Abbildung 8: Kreislauf des Knowledge Flow Maturity Assessment**

(eigene Darstellung in Anlehnung an das Instrument des beobachteten Unternehmens)

Wunsch vieler Theoretiker (und vielleicht sogar das optimale Vorgehen) ist es, Wissensmanagement ganzheitlich zu betrachten. In der Praxis kommen deutlich stärker ökonomische Aspekte (zum Beispiel Beschränkung personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen) zum Tragen. Sie beeinflussen das Mögliche eines Wissensmanagements maßgeblich. In den seltensten Fällen sind alle Maßnahmen wie gewünscht oder beabsichtigt umsetzbar. Als opportun erwies sich daher, eine Nutzen-Aufwand-Betrachtung in das Knowledge Flow Maturity Assessment zu integrieren (vgl. Abb. 9). Sie soll helfen, die wichtigsten beziehungsweise wirksamsten Instrumente zu identifizieren und eine bewusste Entscheidung für oder wider eine Einführung zu treffen.

**Abbildung 9: Nutzen-Aufwand-Bewertung**

(eigene Darstellung in Anlehnung an das Instrument des beobachteten Unternehmens)

## 2.5 Wissensmanagement in der Praxis

### 2.5.1 AUTOCHTHONIE EINES WISSENSMANAGEMENTS

Offensichtlich gibt es Kulturen, die eine natürliche Neigung zu einem qualitativ hochwertigen Umgang mit Wissen haben. Hierzu werden die Ausführungen zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch die Nutzbarmachung der „brachliegenden“ Ressource Wissen von Nonaka/Takeuchi (1997) aufgegriffen. Die Autoren beschreiben, wie Wissensmanagement in japanischen Unternehmen erfolgreich war. Sie kommen zum Schluss, dass die japanische Kultur wissensmanagementförderliche Elemente aufweist und nennen ‚Metapher und Analogie‘, ‚vom persönlichen Wissen zum Unternehmenswissen‘ und ‚Vieldeutigkeit und Redundanz‘ als die drei Hauptmerkmale der Wissensbeschaffung in der japanischen Kultur (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 23-27).

Hauptmerkmale	Kernaussage
<b>Analogien oder Metaphern</b>	Intuitives Begreifen durch Phantasie und Symbole vor dem Hintergrund verschiedener Erfahrungswelten
<b>Vom persönlichen Wissen zum Unternehmenswissen</b>	Wissensbeschaffung ist nur durch Einzelinitiative und Interaktion in der Gruppe möglich
<b>Vieldeutigkeit und Redundanz</b>	Vieldeutigkeit als Quelle alternativer Bedeutungen und Denkansätze Redundanz als Externalisierer und Distributor impliziten Wissens durch Förderung von Dialog und Kommunikation

**Tabelle 5: Hauptmerkmale der Wissensbeschaffung**  
(vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 24-25)

Am Prozess der Wissensbeschaffung sind die drei Hauptakteure Mitarbeiter, Mittelmanager und Führungskräfte in jeweils verschiedenen Rollen und dynamischer Interaktion beteiligt (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 26).

Hauptakteure	Rolle
<b>Führungskräfte</b>	Zweckbezogene Steuerung und Schaffung eines gemeinsamen Orientierungsrahmens
<b>Mittelmanagement</b>	Brückenbauer zwischen den visionären Ideen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern
<b>Mitarbeiter</b>	Schaffung neuen Wissens

**Tabelle 6: Hauptakteure der Wissensbeschaffung**  
(vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 26-27)

Im Gegensatz zur westlichen Philosophie, die Subjekt und Objekt strenger trennt, wird die japanische Geistesgeschichte mit den drei Einheiten ‚Mensch und Natur‘, ‚Körper und Geist‘ und ‚Ich und Andere‘ als Kernelemente japanischen Denkens als ein wesentlichen Erfolgsfaktor für die Organisation von Wissen hervorgehoben (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 40-45).

Einheit	Wirkungsweise
<b>Mensch und Natur</b>	Grundhaltung, bei der man sich weniger auf Theorien als auf die eigene Erfahrungswelt verlässt, als Basis für innovativen Umgang mit Wissen
<b>Körper und Geist</b>	Persönliche und körperliche Erfahrungen werden höher eingeschätzt als indirekte, intellektuelle Abstraktion
<b>Ich und Andere</b>	Japanisches Ideal eines harmonischen Zusammenlebens mit anderen als kollektives Ich

**Tabelle 7: Hauptmerkmale japanischen Denkens**  
(vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 40-45)

Japaner agieren daher eher kollektiv und organisch als individuell und objektiv (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 44). Während in westlichen Gesellschaften nach Verwirklichung des individuellen Ichs gestrebt wird, ist das japanische Ideal ein harmonisches Zusammenspiel im Einklang mit der Natur und anderen Menschen (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 45). Im Gegensatz zur westlichen Epistemologie, die zur Bildung abstrakter Theorien und Hypothesen tendiert, steht in der japanischen Kultur das Handeln im Vordergrund (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 43-44). Obgleich westliche Managementpraxis stärker den Idealen des Taylorismus und der Gewinnmaximierung folgt und damit das große Potential

des Wissens einer Organisation ignoriert, ist eine Übertragbarkeit der wissensförderlichen Elemente japanischer Geisteshaltung auf westliche Unternehmen nach Nonaka/Takeuchi möglich (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 45-46). Sie weisen jedoch mehrfach darauf hin, dass alte Strukturen – besonders mit Blick auf die interkulturelle Übertragbarkeit – mit ihrem Konzept nicht einhergehen:

„Es wird sich zeigen, daß das neue Paradigma nur greifen kann, wenn es nicht in alten Formen verankert werden soll, wie dem Management von oben nach unten oder von unten nach oben oder in einer traditionellen hierarchischen Struktur“ (Nonaka/Takeuchi 1997, 140).

Inwieweit eine Übersetzung spezifischen Kulturguts in Strukturen und Prozesse nach westlichem Denkmuster reicht, westliche Unternehmen zur Enthierarchisierung des organisationalen Wissens und zur Akzeptanz der Ebenbürtigkeit nicht quantifizierbarer menschlicher Faktoren wie Werte, Bedeutungen und Erfahrungen in Unternehmens- und Ressourcenplanung (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 55) zu bewegen, ist fraglich. Während der kulturelle Aspekt in einer Vielzahl theoretischer Ausarbeitungen eine essentielle Rolle spielt, scheint die Bedeutung einer kulturellen Neujustierung von den Praktikern noch unterschätzt zu werden. Selbst Nonaka/Takeuchi bieten an, dass „eilige Praktiker, die keine theoretischen Ambitionen haben (...) vielleicht bei Kapitel 4 anfangen [sollten]“ (Nonaka/Takeuchi 1997, 31). Unter Umständen nehmen Praktiker diesen Hinweis zu wörtlich und ignorieren die kulturelle Komponente zu konsequent. Was bleibt, ist die Erkenntnis der Unterschiedlichkeit. In Kulturen, die eine gewisse Natürlichkeit im Umgang mit Wissensmanagement haben, geht es vermutlich eher um dessen geschickte organisationale Nutzung, in anderen muss es gekoppelt mit einer kulturellen Neuorientierung synthetisch herbeigeführt werden.

### 2.5.2 EINFÜHRUNG, BARRIEREN UND ERFOLGSFAKTOREN

Die zahlreichen Versuche, Wissensmanagement durch IT-gestütztes Daten- oder Informationsmanagement zu realisieren, deuten darauf hin, dass viele Organisationen einem gewissen Reflex zu erliegen drohen, die Beherrschbarkeit eines komplexen Systems dadurch herstellen zu wollen, dass sie es wie ein kompliziertes System behandeln. Die teilweise durch sich selbst postulierten Erlösungsphantasien der IKT verleiten zur Annahme, ein komplexes System könnte durch Simplifizierung (zum Beispiel in Form der Einführung eines isolier-

ten IT-Werkzeugs) steuerbar werden.<sup>43</sup> IT-gestützte Selbststeuerungsillusionen verschleiern aber, dass auch IT-Systeme nur funktionieren, wenn sie in die Strukturen, Prozesse und Arbeitsabläufe der Organisation integriert sind, und wenn sie und ihr Datenbestand gepflegt werden. Obgleich ein IT-Instrument in der Praxis zuweilen als ganzes Wissensmanagement missverstanden wird, sehen viele Modelle und Ansätze die IKT als Teil des Wissensmanagements an.

Wie Wissensmanagement an sich sind auch die Ansätze zu seiner Implementierung vielfältig. Sie reichen von der Ausrichtung des ganzen Unternehmens am Wissen als zentraler Ressource (vgl. u.a. Binner 2008 oder Längst 2013), über die Etablierung eines zentralen Elements Wissensmanagement als Teil von Organisation und Strategie (vgl. u.a. Lehner 2012, 290) bis zu eher modularen Ansätzen. So lautet beispielsweise die Handlungsempfehlung zur Einführung der Knowledge Networks zwar grundsätzlich, einen integrierten Ansatz aus Technik, Wissensobjekten, Wissensprozessen und Supportlevels (Individuum, Netzwerk, Unternehmen) zu verfolgen (vgl. Back et al. 2005, 48), dabei aber mit der großen Vision vor Augen dosiert in kleinen, gut geplanten und schnell (erfolgreich) ausgeführten Schritten vorzugehen (vgl. Back et al. 2005, 177). Auch am Anfang der Einführung eines systemischen Wissensmanagements steht kein ganzheitlicher Top-Down-Ansatz, sondern ein motivierter Treiber, der dem Management Nutzen und Mehrwert von Wissensmanagement über Pilotprojekte sichtbar macht bevor sich das Management darauf einlässt, Wissensmanagement in Form eines Geschäftsprozesses in seine allgemeinen Steuerungsprozesse zu integrieren (vgl. Willke 2007a, 106-113). Auffällig an westlichen Ansätzen des Wissensmanagements ist die Häufung von Empfehlungen eines strukturierten Vorgehens zur top-down gesteuerten Implementierung von Wissensmanagement (vgl. u.a. North 2005; Binner 2008; Probst/Raub/Romhardt 2012). Als Grund für ein Scheitern einer Einführung wird

---

<sup>43</sup> Komplizierte Systeme bestehen aus einer Vielzahl von Elementen, die in mannigfaltigen Beziehungen zueinander stehen, in ihrem Verhalten jedoch grundsätzlich determiniert sind, komplexe Systeme können weniger Elemente und Beziehungen untereinander aufweisen, sind in ihren Verhaltensmöglichkeiten jedoch nicht determiniert (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, 36). Im Gegensatz zu komplizierten Systemen, die gerade durch den Einsatz von Algorithmen und Informatik beherrschbar gemacht werden können, ist eine völlige Beherrschbarkeit komplexer Systeme nicht mehr gegeben (vgl. Schulte-Zurhausen 2014, 36).



häufig gerade die fehlende Fähigkeit des Managements, das Potential des intellektuellen Kapitals zu verstehen und die mangelnde Bereitschaft, in seine Hebung zu investieren, angesehen (vgl. Stewart 1998, 66).

Auf die Vielzahl an Referenzen aus der Praxis einzugehen, die ohnehin organisationsspezifisch und damit schwer übertragbar sind, scheint für diese Untersuchung nicht hilfreich. Daher werden im Folgenden nur einige ausgewählte Beispiele für die Einführung von Wissensmanagement aufgeführt (vgl. Tab. 8).

Name	Ausprägung des Wissensmanagements	Bereich der Initiierung	Art der Einführung
<b>Accenture</b>	Wissensmanagement als Kernelement der Unternehmensstrategie	Strategische Entscheidung	Sequentieller Aufbau und Revision
<b>Böhler</b>	Wissensbilanz	Geschäftsführung	Projekt, top-down
<b>Ford</b>	Corporate Directory, Engineering Standards Library, Process Explorer, Aesthetic Information Database	Virtual Global Design Centre	Bündelung verschiedener Instrumente
<b>Nokia Care</b>	Gemeinschaft, IT-unterstützung, Transparenz, Learning Journey	Kundenservice	Im Kern Aufbau einer Community
<b>Raiffeisen</b>	Yellow Pages (Wissensträgerkarte)	Management	Projekthaft
<b>Schaeffler</b>	Intranet (2000/01), WM-Stabstelle (2001), WM-Konzeption (2003), WM in Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch / Management-Training (2003), Networks of Competence (2003), Expert Debriefing (2006), Wiki (2006), Wissenslandkarte (2007), MediaWiki (2007)	Technische Produktentwicklung	Modulare Erweiterung über die Zeit (von 2000-2007), auf Basis der Bedarfe der Zukunft und der Erfolge der Vergangenheit
<b>Xerox</b>	Communities, Wissensspeicher, Navigation und Zugriff, Wissensfluss, Organisationsziele und -kultur	Worldwide Customer Services	Bündel systematisch umgesetzter Maßnahmen

**Tabelle 8: Elemente der Implementierung von Wissensmanagement – Praxisbeispiele**

(eigene Darstellung unter Nutzung folgender Quellen: Accenture (vgl. Längst 2013, 169-199); Böhler (vgl. Denscher/Hribernik 2010, 198-210; Ford (vgl. Lehner 2012, 306-310); Nokia Care (vgl. Lehner 2012, 311-314); Raiffeisen Informatik (vgl. Würzelsberger 2010, 127-138); Schaeffler (vgl. Lehner 2012, 314-320); Xerox (vgl. Lehner 2012, 296-299))

Es fällt auf, dass sich die Hypothesen aus Kapitel 2.4.2 derart zu bestätigen scheinen, dass nur dem Wissensmanagement sich zu entwickeln zugestanden wird, das im Selbstverständnis der jeweiligen Abteilungs- und/oder Unternehmensideologie als zulässig erscheint. In der Regel folgt es dem Philosophieverständnis der jeweiligen für Wissensmanagement zuständigen Mutterfakultät (HR, IT, F&E, etc.). Darüber hinaus ist erkennbar, dass die Einführung von Wis-

sensmanagement oft keiner elaborierten Methode folgt, sondern projekthaft und häufig auf einen akuten, punktuellen Bedarf ausgerichtet erfolgt (vgl. auch Stiehler/Schabel 2012, 7). Ob diese Rückschlüsse auf die Unkonventionalität der Art der Einführung oder die jeweilige Form der Darstellung zurückzuführen sind, kann hier nicht beantwortet werden.

Ein zentraler Aspekt der erfolgreichen Einführung eines Wissensmanagements ist, inwieweit der Mensch bereit ist, sich den Anforderungen eines veränderten Umgangs mit Wissen gegenüber zu öffnen. Eine Meinung ist, dass die Schaffung der richtigen Anreize ausreicht, Menschen dazu zu bewegen, ihr Wissen zu teilen (vgl. u.a. North 2005, 259-263). Dem gegenüber steht das Verständnis, dass genau dies kein intrinsisches Verhalten des Menschen ist, und dass es auch nicht ohne weiteres durch Anreize stimuliert werden kann (vgl. Husted/Michailova 2002, 61). Hiernach neigt er vielmehr sogar dazu, Widerstand gegen das Teilen von Wissen oder die Verwendung fremden Wissens aufzubauen (vgl. Husted/Michailova 2002, 67). Die Organisationskultur scheint dabei vorzugeben, welche Ängste und Widerstände vorherrschen und welche Anreize Abhilfe schaffen könnten (vgl. Tab. 9).

<b>Reflex des Individuums</b>	<b>Merkmale der Organisationskultur</b>
<b>Horten von Wissen</b>	Angst vor Verlust des Wertes und der Verhandlungsmacht; Schutz des individuellen Wettbewerbsvorteils; Widerstand, die notwendige Zeit zu investieren; Angst vor Wissensparasitismus; Angst vor Gesichtsverlust, Unsicherheitsvermeidung; Respekt vor Hierarchie und formeller Macht
<b>Zurückweisen von Wissen</b>	Wiedererfinden besser als Wiederverwerten empfunden, Not-invented-here-syndrome, Mangelndes Vertrauen in die Wertigkeit und Verlässlichkeit der Ideen anderer, starke Gruppenorientierung, Gruppenzwang
<b>Fehlervermeidung</b>	Null-Fehlerkultur, Fehlervertuschungskultur, Schuldzuweisungskultur, Angst vor Aktionen, die zu Fehlern führen könnten

**Tabelle 9: Ängste und Widerstände gegenüber Wissensmanagement**  
(vgl. Husted/Michailova 2002, 61-72)

Auch in diesem Zusammenhang wird der kulturelle Kontext als relevantes Element deutlich. Einen Teil des Erfolgs ihres SECI-Modells begründen Nonaka/Takeuchi damit, dass sie in der japanischen Kultur Elemente vorgefunden haben, die förderlich für den für ihr Modell erforderlichen Wissensaustausch sind (vgl. Kapitel 2.5.1). Diese Elemente sind kulturimmanent und müssen nicht

gelernt oder trainiert werden. Ganz anders in Kulturen, in denen Kopieren negativ konnotiert ist, und sich Wissen als Machtfaktor etabliert hat:

„Wer schon in der Schule gelernt hat, daß er tunlichst niemanden abschreiben lassen sollte, der wird diese Einstellung auch für seine Karriere nicht ändern und sein Wissen für sich behalten“ (Deutsche Bank 1999, 8).

Einige der in Tabelle 10 aufgeführten Vorbehalte gegenüber Wissensmanagement könnten ihren Ursprung in einer solchen kulturellen Prägung haben.

Objekt	Barriere
<b>Kollektiv/ Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konträre, ignorante oder neutrale Unternehmenskultur (z.B. Machtkultur anstelle von Vertrauens- und Trial-and-Error-Kultur)</li> <li>• Spieltheorie: Eigennutzen vor Gruppennutzen</li> <li>• Kollektivierung individueller Interessen</li> <li>• Organisationale Blindheit: Systeme sehen nicht, was sie nicht sehen und mögen es nicht, sich von externen Beratern darüber belehren zu lassen</li> <li>• Fehlendes Bewusstsein für die Bedeutung des Wissenstransfers</li> <li>• Einstellung: ‚Wissen ist Macht‘ und ‚Wissen teilen schwächt die Position‘</li> <li>• Fehlende Transparenz über Wissensträger und Wissensquellen, geringe Kenntnisse über den Wissensbedarf anderer</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitknappheit</li> <li>• Starke Spezialisierung der Mitarbeiter</li> <li>• Wenig organisierte Möglichkeiten zum Wissensaustausch</li> <li>• Fehlendes Anreizsystem, fehlende Integrierbarkeit in bestehende Systeme</li> <li>• Hierarchische Strukturen, Konkurrenz zwischen Abteilungen</li> <li>• Ungeeignete IT-Infrastruktur und Finanzierungsstruktur</li> </ul>
<b>Führungs- kraft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Anerkennung / Akzeptanz von WM und seiner Bedeutung</li> <li>• Konkrete Werte stehen bei den meisten Planungen im Vordergrund (Produktivitätssteigerung, Kostensenkung, Null-Fehler-Toleranz, etc.)</li> <li>• Wissen ist nicht materiell: schwere Messbarkeit von Wissensstand und -entwicklung</li> <li>• Fehlende Anerkennung, dass Trial-and-Error eine Lernmethode ist</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor Veränderung (neue Systeme, Technologien, Prozesse) und Rationalisierungsmaßnahmen</li> <li>• Angst vor „Enthüllung“ und Diskriminierung (Aufdecken von Unzulänglichkeiten oder Fehlern; querdenken)</li> <li>• Angst vor Plagiarismus („uncredited copying“, d.h. anderer Leute Idee als die eigene verkaufen)</li> <li>• Angst vor Macht-, Bedeutungs- oder Kompetenzverlust</li> <li>• Wissen als persönliches Eigentum</li> <li>• Not-invented-here-syndrome</li> <li>• Besitzstandsdenken</li> <li>• Fehlende Leistungsbereitschaft</li> <li>• Fehlende Legitimation, Wissen teilen zu dürfen</li> </ul>

**Tabelle 10: Barrieren im Wissensmanagement**

(eigene Darstellung. Quellen: North 1998, 4-5, 12-13, 90-95; Deutsche Bank 1999, 11; Zucker/Schmitz 2000, 21-24, 77, 94; Probst/Raub/Romhardt 2012, 167-179, 183-195; Rücker 2002, 34; Lehner 2012, 326)

In den meisten Modellen wird explizit die große Bedeutung der Verbindung von Strategie, Ziel und Sinn des Wissensmanagements, der Integration von Wissensmanagement in Prozesse und Strukturen und der Bereitstellung unterstützender Rahmenbedingungen, in denen Wissensmanagement funktionieren kann, hervorgehoben (vgl. Back et al. 2005, 10, 21 und 38). Nicht selten erfolgt der explizite Verweis darauf, dass Wissensmanagement nicht den gewünschten Erfolg erreichen kann, wenn diese Rahmenbedingungen nicht zur Verfügung stehen (vgl. Back et al. 2005, 40). Pircher versteht Wissensmanagement als eine Art Kitt zwischen den Bereichen IKT, Wissens-, Qualitäts-, Prozess-, Projekt- sowie Ideen- und Innovationsmanagement (vgl. Pircher 2010a, 47), dessen Einführung weitreichende organisatorische Einbindung erfordert (vgl. Abb. 10).



**Abbildung 10: Für die Umsetzung von Wissensmanagement relevante organisatorische Bereiche**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Pircher 2010a, 43)

Einen detailliert ausgearbeiteten Prozess zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements beschreibt North für sein Wissensmarktkonzept:

Schritt	Inhalte
<b>1. Rahmenbedingungen schaffen</b> Verankerung (Werte und Bedeutung des Wissens) im Unternehmensleitbild Erwünschtes Führungskräfte- und Mitarbeiterverhalten beschreiben und Ist-Verhalten daran messen In Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren	<b>Rahmenbedingungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anreize und Werte schaffen</li> <li>Werte sind wichtiger als Kulturen</li> <li>Kulturvertrag</li> <li>Zusammenarbeit üben und honorieren</li> <li>Wissensbezogene Kriterien im Mitarbeitergespräch</li> <li>Zusammenspiel aller Rahmenbedingungen</li> </ul>

Schritt	Inhalte
<p>2. <u>Spielregeln festlegen</u></p> <p>Wissensmarkt schaffen: anspruchsvolle Ziele setzen</p> <p>Interessen-Cluster-Prinzip</p> <p>Leuchtturm-Prinzip</p> <p>Push- und Pull-Prinzip</p>	<p>Spielregeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele schaffen Markt</li> <li>• Gemeinsame Verbesserungskultur</li> <li>• Zusammenarbeit der Akteure des Wissensmarktes <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <u>Interessen-Cluster-Prinzip</u>: Gemeinsame Interessen, Strukturierung von Netzwerken</li> <li>○ <u>Leuchtturm-Prinzip</u>: Wissen transparent machen, Führende Kompetenz herausstellen</li> <li>○ <u>Push- und Pull-Prinzip</u>: Informations-Push, Wissens-Pull</li> </ul> </li> </ul>
<p>3. <u>Prozess und Strukturen ausgestalten</u></p> <p>Prozesse des Wissens</p> <p>Best-Practice-Prozesse / Benchmarking</p> <p>Coaching des Wissensaufbaus und –transfers</p> <p>Formelle und informelle Medien</p> <p>Kompetenznetzwerke</p> <p>Kompetente Problemlösungsgruppen</p> <p>Kooperative Programme und Projekte</p> <p>Neue Rollen für interne Dienstleister</p> <p>Informationstechnische Infrastruktur</p> <p>Physische Infrastruktur</p> <p>Gestalten wissensorientierter Unternehmens-Einführungspfade</p>	<p>Prozesse und Strukturen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist-Analyse</li> <li>• Wissensintegrationsprozesse</li> <li>• Internes und externes Benchmarking</li> <li>• Benchmarking-Ergebnisse veröffentlichen</li> <li>• Idealvorstellungen entwickeln</li> <li>• Best-Practice-Datenbank</li> <li>• Wissensmarkt leben: Wissenstransfer und –aufbaucoaching, Coaches überflüssig machen</li> <li>• Netzwerkstruktur: Netzwerke sind Dienstleister, Wissensaustausch professionalisieren</li> <li>• Vorgegebenes Managementsystem</li> <li>• Übergreifende qualitative Ziele</li> <li>• Verbindliche qualitative Zielsetzungen</li> <li>• Inhaltliche, punktuelle Kooperationen</li> <li>• Kompetenz (nicht Zuständigkeitsbereiche) bestimmt die Aufgabe</li> <li>• Interner und externer Wettbewerb</li> <li>• Transferunternehmer</li> <li>• Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Technisch: Internet, Intranet, Gelbe Seiten, Diskussionsforen, Groupware, Datenbanken, Wissensbörsen</li> <li>○ Persönliche Kommunikation</li> </ul> </li> </ul>

**Tabelle 11: Einführung Wissensmarktkonzept**  
(vgl. North 1998, 223-269)

Einen aktuellen Einblick in die Herausforderungen für Wissensmanagement in Unternehmen aus der Sicht von Praktikern gewährt eine Studie des KIT (Karlsruher Institut für Technologie). Die Studie wurde zwischen 2014 und 2015 in Form eines aus Wissenschaft und Praxis zusammengesetzten Arbeitskreises durchgeführt. Sie leitet mit interessanten Fragestellungen ein, die teilweise bereits in der Anfangszeit der Entstehungsgeschichte von Wissensmanagement als Disziplin datieren und doch bis heute nicht an Brisanz verloren haben. Diese lassen sich wie folgt zusammenfassen: wenn die Tatsache, dass Wissen in ei-

ner Wirtschaft, in der nur Unsicherheit sicher ist, die einzige Ressource für Wettbewerbsfähigkeit ist (Nonaka 1991), und selbst der am niedrigsten eingruppierte Mitarbeiter über einzigartiges Wissen verfügt (von Hayek 1948), das er nicht ohne weiteres ausdrücken kann (Polanyi 1967), und sich daraus ergibt, dass die primäre Aufgabe der Firma ist, Wissen zu integrieren (Grant 1996) indem es für die unsichtbare, im menschlichen Gehirn kreierte Ressource Wissen die entsprechenden organisationalen Rahmenbedingungen schafft (Davenport et al. 1998) und sein Management befähigt (Inkpen 1996), Wissensarbeit produktiv zu machen (Drucker 1969), um so schlussendlich den Grundstein dafür zu legen, dass es erfolgreich (erfolgreicher als andere Unternehmen) sein kann, inwieweit lassen sich dann diese elementaren Meilensteine in der Realität der Unternehmen tatsächlich wiederfinden (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 2)? Aus der Studie ergibt sich ein interessanter Einblick in die Wirksamkeit von Wissensmanagement in der Praxis.

**Erfahrungswissen:** Wissen vor allem interpersonell zu teilen (zum Beispiel Lessons Learned in Projekten) gehört zu den großen Herausforderungen, deren Dringlichkeit zunimmt während ihre Umsetzbarkeit abnimmt (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 3). Es bedarf einer besseren Integration in die Prozesse und größerer Aufmerksamkeit beim Management (vgl. ebd.). IKT kann helfen, die wahren Herausforderungen liegen jedoch in der Bereitstellung von Autonomie und Zeit (vgl. ebd.).

**Wissenstransfer Ideennutzung:** Dreh- und Angelpunkt sind die Aufnahmefähigkeit (absorptive capacity) und die Aufnahmebereitschaft des Wissensnehmers sowie die Abgabebereitschaft und –fähigkeit des Wissensgebers (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 4). Damit das gut funktionieren kann, müssen Rahmenbindungen bestehen, bei denen unter anderem klar ist, welches Wissen in welcher Form zu transferieren ist und eine Umgebung geschaffen werden, die intrinsische Motivation unter anderem durch Zurverfügungstellung von Zeit, Autonomie, Verantwortung und Motivation, Unterstützung und Anerkennung durch das Management gewährleistet (vgl. ebd.).

**Innovationsbarrieren:** Die Umwandlung von Wissen in Innovation wird durch eine unzureichende Berücksichtigung der Ressource Wissen im Innovations-

prozess behindert (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 5). Ein Grund dafür ist, dass transferförderlichen Aspekten wie Einfachheit des transferierten Wissens, korrekte zeitliche Bereitstellung und Anschlussfähigkeit des Wissens an die Herausforderungen des Rezeptoren meist nicht ausreichend Bedeutung im Innovationsprozess beigemessen wird (vgl. ebd.).

**Enterprise 2.0:** Von der Praxis wird den IKT nach wie vor eine Art Erlöserrolle zugeschrieben (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 6). In der Realität generiert sie aus Sicht der teilnehmenden Unternehmen jedoch zweifelhafte Erfolge, indem sie a) entweder die Erwartungshaltung IT-basierter Selbstorganisation transportiert, jedoch faktisch nur die IT-gestützte Illusion einer Selbstorganisation kreiert, indem IT-Werkzeuge zur Verfügung gestellt werden ohne sie ausreichend in die Arbeitsprozesse zu integrieren oder b) das Entstehen autonomer Selbststeuerungsinselfördert, die aber unzureichend in der Organisation integriert und vernetzt sind (vgl. ebd.).

**Netzwerken und Wissen teilen:** Während netzwerken und Wissen teilen für neue Mitarbeiter erlaubt ist und gefordert wird, wird beides in Bezug auf andere Mitarbeiter und als generelles Konzept von den Organisationen jedoch als befremdlich und verstörend wahrgenommen und entsprechend kaum zugelassen (vgl. Weissenberger-Eibl et al. 2015, 7).

Ein Element, das noch Erwähnung verdient, ist der Wunsch nach Messbarkeit des Wissensmanagements und seines Wertbeitrags. Wer postuliert, der Beitrag von Wissen zur Wertschöpfung müsse sichtbar gemacht werden, kann sich der Herausforderung, diesen in der Sprache der Wirtschaftlichkeit (also (Kenn)Zahlen) auszudrücken nicht entziehen. Einfache Messgrößen wie die „Anzahl von“ (zum Beispiel Suchanfragen und Seitenaufrufe im Internet/Intranet oder durchgeführte Wissensstafetten, MikroArtikel oder Lessons Learned) scheinen in der Praxis besonders willkommen.

Dass der Wertbeitrag von Wissen auch mit ausgeklügelten Bewertungsmethoden erfolgreich sichtbar gemacht werden kann, ist mittlerweile anerkannt (vgl. u.a. Lehner 2012, 225), aber weder aufwandsneutral noch eindeutig (vgl. Kilian et al. 2007, 38). Gerade der Fakt, dass es sich bei Wissen um einen immateriellen Vermögenswert handelt, kommt hier wieder zum Tragen. Der eindeutige

kausale Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung des Wissensmanagements ist zwar ökonomisch wünschens- und aus Wertbeitragssicht erstrebenswert, jedoch in den seltensten Fällen zweifelsfrei herstellbar (vgl. Kilian et al. 2007, 38-39). Abschreckend für Organisationen, die sich für die Einführung eines Systems des Wissensmanagements entschieden haben, dürfte alleine die Tatsache sein, dass die Einführung eines Messverfahrens eine separate Angelegenheit ist, die sicherlich eine vergleichbare Komplexität wie das Wissensmanagement selbst in sich birgt (vgl. Kilian et al. 2007, 38-42). Bemerkenswert ist hier eine Sichtweise von Lehner:

„Erfolg im Wissensmanagement bemisst sich über die akkumulierte persönliche und subjektiv wahrgenommene Zufriedenheit eines Organisationsmitgliedes mit der Qualität der Wissensversorgung und Wissensweitergabe im Rahmen des individuellen Aufgabenumfeldes“ (Lehner 2012, 227).

Lehner trifft diese Aussage im Zusammenhang mit der Begründung eines interessenpluralistischen Ansatzes der Wissensbewertung, nach der Wissensmanagement erfolgreich ist, wenn es an den Interessen der beteiligten Interessenvertreter festgemacht wird, und die Gesamtheit aller Aktivitäten und Maßnahmen dazu beiträgt, den Umgang mit Wissen für die Organisationsmitglieder wahrnehmbar zu unterstützen und zu verbessern (vgl. Lehner 2012, 227). Bemüht man eine andere Sichtweise, nach der Wissen keinen exakt bestimmbar Preis hat, sondern die Bewertung vielmehr durch individuelle und subjektive Wertzuschreibung erfolgt (vgl. Eitner 2006, 59), könnte man auch argumentieren, dass nur dort eine Veränderung im Umgang mit Wissen notwendig ist, wo Organisationsmitglieder subjektiv einen Mangel wahrnehmen und formulieren. Oder anders gesagt, solange die subjektive Zufriedenheit sich nicht einstellt, ist das Wissensmanagement noch nicht gut genug.

Wer sich dennoch für eine Bewertungsmethode entscheidet, kann aus einer Reihe von Verfahren auswählen (vgl. Tab. 12). Daneben besteht natürlich auch die Möglichkeit, über Befragungen oder Zufriedenheitsanalysen wie sie auch aus der Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen oder Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen bekannt sind, vorzugehen. Eine systematische Methode der Bewertung des Wissensmanagements erlaubt die Methode KnowMetrix (vgl. Lehner 2012, 239-242).



<b>Methode</b>	<b>Bewertung</b>
<b>Kostenansatz</b>	Immaterielle Werte nach deren Erstellungs- und Reproduktionskosten
<b>Marktansatz</b>	Marktpreise
<b>Einkommensansatz</b>	Schätzung und Diskontierung der künftigen Erträge, die auf immateriellen Werten basieren
<b>Real Options</b>	In Geld bewertete strategische Alternativen zu einer Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände
<b>Bilanzwertmethode</b>	Differenz zwischen Bilanzwert des Unternehmens und Aktienwert
<b>Tobin's Q</b>	Verhältnis von Marktwert eines Vermögensgegenstandes zu seinen Wiederbeschaffungskosten
<b>Intangible Asset Monitor</b>	Immaterielle Vermögenswerte (Kompetenz der Mitarbeiter, interne und externe Struktur)
<b>Intellectual Capital Navigator</b>	Immaterielles Vermögen (Humankapital, Strukturkapital, Kundenkapital)
<b>Wissenskapitalindex</b>	Woher kommt der unsichtbare Wert eines Unternehmens und wie groß ist er?
<b>Balanced Scorecard</b>	Strategische Planung und Bewertung der Leistung einer Organisation (aus den Perspektiven Kunden, Finanzen, interne Geschäftsprozesse und Lernen und Entwicklung)
<b>Wissensbilanz</b>	Mehrstufiges Kennzahlensystem zur Messbarmachung der Unternehmensziele in Bezug auf die organisationale Wissensbasis

**Tabelle 12: Bewertungsmethoden des Wissensmanagements**

(eigene Darstellung. Quellen: Kilian et al. 2007, 38-42 und Lehner 2012, 224-236)

Aus Literatur und Praxis lassen sich nun einige Kernelemente einer erfolgsversprechenden Einführung von Wissensmanagement ableiten. Wissensmanagementaktivitäten gehen immer mit radikaler Veränderung einher und sollten damit starten, die (Unternehmens)Kultur zu verstehen (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, 281-284). Es bedarf eines motivierten Treibers (vgl. Willke 2007a; 108). Wissensmanagement soll keinem Selbstzweck dienen, sondern ist kontextgebunden und auf das Organisationsklima abgestimmt auszurichten und auszugestalten (vgl. Hexelschneider 2014, 4-5). Dabei sollte es sich immer an echten, an den Zielen der Organisation ausgerichteten Problemen orientieren sowie systemkompatibel sein (vgl. Probst/Raub/Romhardt 2012, 29). Mit dem Dreipunkte-Plan sollte das richtige Wissensmanagement bestimmt werden, indem zunächst (1) der Zweck, zu dem Wissensmanagement eingeführt werden soll,

geklärt wird, danach (2) die Komplexität reduziert wird, indem man sie auf ihre wesentlichen Merkmale herunterbricht und zuletzt (3) das für den Zweck optimale Wissensmanagement bestimmt wird (vgl. Knaut 2013, 11-12). Für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind Verhaltensebene (Mensch), technische Möglichkeiten (Technik) und organisatorisches Umfeld (Organisation) in Einklang zu bringen (vgl. Sollberger 2013, 10). Dafür ist es notwendig, Wissensmanagement in Organisation und Strategie zu etablieren, die übergeordneten Wissens- und Wissensmanagementziele festzulegen, Stellen und Organisationseinheiten für die Koordination von Wissensmanagement zu schaffen, Wissensmanagement in den Unternehmensabläufen zu verankern, geeignete Instrumente einzuführen (vgl. Lehner 2012, 290) und Wissensmanagement in die bestehenden Strukturen und Prozesse einzubetten (vgl. u.a. DHZ 2016, o.S.). Die Einführung sollte einem 5-Phasen-Plan folgen, nach dem (1) Wissensmanagement als Maßnahme oder Projekt initiiert wird, (2) der IST-Zustand analysiert wird und Verbesserungspotentiale ausgearbeitet werden, (3) die Strategie zur Umsetzung geplant und ausgearbeitet wird, (4) die Umsetzung durchgeführt wird und (5) das Resultat evaluiert wird (vgl. u.a. Orth et al. 2011; DHZ 2016). Für die Sicherstellung der emotionalen Einbindung (Sensibilisierung) und aktiven Unterstützung durch die Führungskräfte (vgl. u.a. Davenport/Prussak 1998, 160 f.; Orth et al. 2011, 13; Sollberger 2013, 11) bieten sich die 3 Phasen (1) Top-Down (Oberste Führungsebene als Ausgangspunkt und Treiber), (2) Bottom-up (Umsetzung durch bestimmten, betroffenen Verantwortlichen und nach Möglichkeit interdisziplinäre Wissensmanagement-Supportorganisation) und (3) Integration (Integration der Mitspieler im Wissensmanagement) an (vgl. Hofer-Alfeis 2010, 105-106). Die Ersteinführung sollte als Projekt mit eigenem Projektleiter und –team (vgl. u.a. Orth et al. 2011, 13) in einem determinierten Pilotbereich (vgl. u.a. DHZ 2016, o.S.) und unter Sicherstellung der Verfügbarkeit der notwendigen Kapazitäten (vgl. u.a. Orth et al. 2011, 13) durchgeführt werden. Bereits hierbei bedarf es der überzeugten Unterstützung durch die Unternehmensleitung und die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sowie einer klaren und transparenten Kommunikation (vgl. Lehner 2012, 327-331). Nach erfolgreicher Durchführung der Pilotprojekte unterstützt der motivierte Treiber das Management bei der schrittweisen Integration von Wissensmanagement in

die allgemeinen Steuerungsprozesse (vgl. auch Willke 2007a, 108-111). Hiermit beginnt auch die Arbeit zur Entwicklung einer Wissenskultur (Vertrauen, Offenheit, Fürsorge, Lernbereitschaft, etc.) (vgl. Sollberger 2013, 11). Hierfür bedarf es einer kontinuierlichen Betreuung durch nach Möglichkeit freigestellte Wissensmanager (vgl. Romhardt 1998, 314), die dafür Sorge tragen, dass sich Wissensmanagement als Kontinuität und Automatismus im System etabliert. Die Entwicklung eines Systems der Messbarkeit des Wertbeitrags kann hier zum Sichtbarmachen des Nutzens und Mehrwerts förderlich sein.

Zusammenfassend kann wohl konstatiert werden, dass Wissensmanagement in jedem Fall gewollt sein muss. Da in erster Linie die Organisation den Bedarf hat, ihr organisationales Wissen zu managen, ist es zunächst ihre Aufgabe, sich bewusst dafür zu entscheiden, die Veränderung zu wollen und die Konsequenzen, die damit einhergehen, zu akzeptieren. Dazu braucht sie sich selbst und den Menschen, der ihr innewohnt. Auch wenn die im vorigen Abschnitt aufgeführten Aspekte für eine erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement gewiss ebenso wie die Tatsache, dass die Voraussetzungen hierfür häufig erst noch geschaffen werden müssen, als weitestgehend gegeben angenommen werden können, darf durchaus unterstellt werden, dass die Form der Einführung und ihre einzelnen Schritte entsprechend des IST-Zustands der Organisation und des Ziels des Wissensmanagements unterschiedlich sein müssen.

Nicht zu unterschätzen ist bei alledem der blinde Fleck. Eine Organisation neigt – ebenso wie der Mensch – dazu, intentional nur das zu sehen, was sie aufgrund der inneren Strukturen auch sehen will (vgl. Pircher 201b, 62). Liegt Wissensmanagement im blinden Fleck, wird es von der Organisation nicht wahrgenommen. Die Außenwelt kann dabei die Veränderung nicht erzwingen (vgl. Pircher 2010b, 67), sondern bestenfalls Impulse zur Veränderung setzen. Eine solche Aufgabe könnte zum Beispiel dem Wissensmanagement zukommen.

### 2.5.3 ZUM STATUS QUO VON WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS

Nach Ansicht einiger Beobachter der Praxis hat sich das Verständnis von Wissen und dem richtigen Umgang mit Wissen nach der Jahrtausendwende weiterentwickelt und differenziert (vgl. u.a. North 2013, 12). Seither haben Organi-

sationen vielfältige Erfahrungen im Umgang mit Information und Wissen gemacht (vgl. North/Haas 2014, 52). Mittlerweile als klassisch bezeichnbare Instrumente wie Dokumentenmanagementsysteme, Lessons Learned, Benchmarking, Communities of Practice, Best Practice oder Social Media haben sich in vielen Organisationen ebenso etabliert wie Wissensmanagement-Konferenzen und -Tagungen (vgl. North/Haas 2014, 52). Über Wissensmanagement kann gesprochen werden ohne auf Unverständnis zu stoßen oder Verwirrung zu erzeugen (vgl. North/Haas 2014, 52). Zudem reift zunehmend die Erkenntnis, dass ein Instrument allein noch kein Befreiungsschlag ist, sondern es einer Verbindung zu Unternehmenszielen und Organisationskultur bedarf (vgl. North/Hingott 2007, 10-12). Auch weicht eine eher technokratisch geprägte Sichtweise, Wissen sei gleich Information, nicht nur vermehrt ihrer eigenen Fortschreibung, Wissen sei Expertenwissen, es entsteht vielmehr ein Verständnis, dass Wissen ein lebender Prozess der Interaktion zwischen Personen ist, und dass es für die Führung wissensorientierter Organisationen der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen bedarf (vgl. North 2013, 12-13). Schwer tun sich Organisationen jedoch, wenn es darum geht, diese Rahmenbedingungen auch tatsächlich zu schaffen (vgl. North 2013, 13; vgl. auch North/Haas 2014, 52). Stimmt die Hypothese noch, dass moderne Organisationen nach wie vor in ihrer organisationalen Intelligenz beschränkt geblieben sind, weil sie sich trotz der Erkenntnis der Suboptimalität ihres Vorgehens auf die Expertise ihrer Mitglieder verlassen, und es ihren eigenen Ansprüchen genügt, fallweise Kooperation und individuelles Lernen ihrer Mitglieder nicht übermäßig zu behindern (vgl. Willke 2001, 24), überrascht das wiederum nur wenig.

Die notwendigerweise zu gestaltenden, aufwendigen Voraussetzungen für Wissensmanagement, dessen Folgen nicht sofort spürbar sind, und dessen Kosten sich nicht direkt amortisieren (vgl. Willke 2001, 36), entsprechen auch heute noch nicht dem gängigen Verständnis unternehmerisch wirtschaftlichen Vorgehens. So ließe sich auch erklären, dass sich das tatsächliche Bild der Durchdringung der Praxis durch Wissensmanagement durchaus differenziert darstellt. Aus einer Studie der Haufe Gruppe geht beispielsweise hervor, dass zwar 80% der dort befragten KMU Wissensmanagement als große Herausforderung ansehen, jedoch lediglich 17% „aktives Knowledge Management mithilfe einer IT-

gestützten Wissensdatenbank betreiben“ (Haufe 2015, o.S.) beziehungsweise branchenübergreifend auf Social-Media-Tools setzen (vgl. Haufe 2015, o.S.). Am Schlechtesten ist es dabei um das produzierende Gewerbe bestellt (vgl. Haufe 2015, o.S.). Bezeichnenderweise geht es im Rahmen der Studie zunächst nur um Wissensmanagement auf Basis IT-gestützter Werkzeuge. Es ist davon auszugehen, dass es in Bezug auf nicht-IT-basiertes Wissensmanagement noch dürrtiger aussieht. Selbst unter Wissensmanagement-Anwendern und -Visionären gibt es laut einer Studie von Pumacy eine Reihe von typischerweise mit Wissensmanagement in Verbindung gebrachten IT- und nicht-IT-basierten Instrumenten, die noch gar keinen Durchdringungsgrad haben beziehungsweise zum Teil nicht einmal bekannt sind (vgl. Pumacy 2013).<sup>44</sup>

Einen weiteren Einblick auf die schattige Seite der Wissensmanagementpraxis gewährt eine von mifm und Haufe durchgeführte Studie. Demnach haben mehr als 50% der Befragten das Gefühl, ihr Wissen nicht erfolgreich einsetzen zu können (vgl. Pöggeler 2014a, 40). Auf der anderen Seite stellen mehr als 67% Informationen nicht aktiv zur Verfügung (vgl. Pöggeler 2014a, 40). In mehr als 70% der Fälle ist die Information vorhanden, der Ablageort jedoch nicht bekannt oder schwer auffindbar (vgl. Pöggeler 2014a, 40). Mehr als 50% suchen dabei eher über fremde als unternehmenseigene Ressourcen (vgl. Pöggeler 2014a, 40). Der bevorzugte Weg der Vernetzung erfolgt nach wie vor im kleinen Kreis und in erster Linie über E-Mail, Telefon oder Meetings (vgl. Pöggeler 2014a, 40). Als Kernmängel, die einem erfolgreichen Wissensmanagement entgegenstehen, identifiziert die Studie die Abwesenheit verbindlicher Ablageprozesse und -strukturen, das Fehlen bindender Vorgaben für team- und standortübergreifende Zusammenarbeit, Wissensweitergabe und Wissensaustausch sowie das Fehlen stimmiger Instrumente (vgl. Pöggeler 2014a, 40-41).

Einen weiteren interessanten Einblick in den Status Quo des Wissensmanagements gewähren North/Haas (vgl. Tab. 13). In sechs Clustern haben sie zu-

---

<sup>44</sup> Von den im Rahmen der Studie befragten Wissensmanagern kennen nicht (in %): Debriefing (15%), Knowledge Flow Analysis (40%), Storytelling (30%), World Café (20%), Wissensmodellierung (mehr als 33%), selbsterklärende Ordnerstrukturen, Wissensaudit (ca. 25%), Wissensbilanz (ca. 20%), Betriebsbegehung (ca. 33%), Open Space (ca. 33%), Double-Loop-Learning (ca. 50%), Knowledge-Management-App (ca. 25%) (vgl. Pumacy 2013, 18-37).

sammengefasst, was sich zu Wissensmanagement im Gesicht der Praxis widerspiegelt. Die dort aufgeführten Ansätze unterscheiden sich dabei spürbar von traditionellen Ansätzen und Modellen des Wissensmanagements.

<b>WM-Ansatz</b>	<b>Zielsetzung</b>	<b>Typische Interventionen</b>	<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<b>Ersatz-vornahme-Ansatz</b>	Organisatorische Defizite lindern	Debriefings, Ad-hoc-Beratung, Alibi-Seminare	Kurzfristige „Linderung“ organisatorischer Probleme	Defizite werden nicht behoben
<b>Tool-Ansatz</b>	Problemstellungen mit (IT)-Tools lösen	Aufbau von Datenbanken, Plattformen Intranet-applikationen	Verfügbarkeit, Strukturierung und Reflexion von Infos/Wissen, Schaffung von Routinen	Kontextverlust, relevantes Wissen wird nicht abgebildet
<b>Beherrschungs-Ansatz</b>	Informations- und Wissensflut beherrschbar machen	Aufbau und Pflege umfassender Datenbasen, Standardisierung	Hohe Verfügbarkeit von Infos, Kontrolle, gleichgeschaltetes Handeln	Hoher Aufwand bei geringer Geschäftsrelevanz, Diversitätsverlust, Innovationskiller
<b>Experimentier-Ansatz</b>	Erfahrung mit neuen Ansätzen gewinnen	Erprobung neuer Instrumente und Lernformen	Erfahrung im Umgang mit Wissen/Lernen, niederschwellige Veränderung	Erfahrunginseln, kein Eingang in Routinen der Gesamtorganisation
<b>Zähneputzen-Ansatz</b>	Wissensmanagement-Routinen verankern	WM-Standards setzen und nachhalten	WM wird Teil organisatorischer Routinen und Verhaltensmuster	Aufwand und Nutzen nicht ausbalanciert
<b>Mülleimer-Ansatz</b>	Nicht zugeordnete Aufgaben mit Wissensbezug lösen	Ad-hoc-Zuweisung von Aufgaben	Schnelle Abwicklung von Aufgaben	WM verliert Fokus, suboptimaler Ressourceneinsatz

**Tabelle 13: Übersicht der Wissensmanagement-Ansätze nach North/Haas**  
(vgl. North/Haas 2014, 53)

Während die Bewirtschaftung von Wissen und Erfahrungen noch die dominante Form des Wissensmanagements ist, findet sich von den sechs oben genannten Ansätzen vor allem der Experimentier-Ansatz in der Praxis wieder (vgl. North/Haas 2014, 52). Er bietet den wunderbaren Vorteil, relativ frei von Zwängen, toolorientiert ein bisschen herumprobieren zu können ohne sich auf große (organisationale) Veränderungen einlassen zu müssen (vgl. North/Haas 2014, 51). Er bleibt in seiner Wirksamkeit aber begrenzt, da er Wissensmanagement nicht in den Regelbetrieb überführt (vgl. North/Haas 2014, 51). Von den fünf

anderen Ansätzen ist von dreien von vornherein abzuraten: Ersatzvornahme-, Beherrschungs- und Mülleimer-Ansatz. Beim Ersatzvornahme-Ansatz wird Wissensmanagement als Lückenbüßer für defizitäres Management missbraucht (vgl. North/Haas 2014, 50-51). Ihm werden Aufgaben übertragen, die es nicht erfüllen kann und die in erster Linie dazu dienen, ungenügendem Management ein Alibi zu verschaffen (vgl. North/Haas 2014, 51). Der Beherrschungs-Ansatz generiert sich aus der Sehnsucht, die Informations- und Wissensflut beherrschen und verfügbar zu machen (vgl. North/Haas 2014, 51). Doch auch die Adressierung dieser Sehnsucht ändert nichts an der Unsteuerbarkeit sozialer Realität (vgl. North/Haas 2014, 51). Der Mülleimer-Ansatz zeugt davon, dass die Organisation, die ihn gedeihen lässt, noch keine klare Vorstellung von Wissensmanagement hat (vgl. North/Haas 2014, 52). Dem Wissensmanagement wird alles zugeordnet, was sonst nicht auf Anhieb in der bestehenden Struktur der Organisation untergebracht werden kann oder soll (vgl. North/Haas 2014, 52). Der Tool-Ansatz versucht Wissensmanagement zu instrumentalisieren, kann aber auch kein Wissensmanagement auf Knopfdruck erzeugen (vgl. North/Haas 2014, 51). Sinnvoll in die Systemlandschaft integriert, kann er jedoch die Verankerung von Wissensmanagement in den operativen Prozessen unterstützen (vgl. North/Haas 2014, 51). Schafft es Wissensmanagement bis zum Zähneputzen-Ansatz, hat es sich als selbstverständlicher Teil der organisationalen Routine und des kollektiven Verhaltensmusters und als nicht verhandelbare, dringliche Aufgabe etabliert (vgl. North/Haas 2014, 52).

Aus dem Status Quo der Praxis, in der es sich den Untersuchungen von North/Haas zur Folge hauptsächlich um das Experimentieren dreht, leiten sie die Empfehlung ab, dass Organisationen für den Aufbau eines ordentlichen Wissensmanagements einem Lernzyklus folgen sollten. In diesem Lernzyklus folgt auf das Experimentieren das Lernen, das positive Erfahrungen in Routinen überführt (Zähneputzen-Ansatz) und den Tool-Ansatz zielgerichtet zur Unterstützung hierfür einsetzt (vgl. North/Haas 2014, 52). Um die prekär anmutende Realität des Wissensmanagements in ein qualitatives Wissensmanagement zu überführen, schlagen auch North/Haas Bekanntes vor: Verortung von Wissensmanagement mit prozessual in die Geschäftsabläufe integrierten normativen Standards und Routinen für Dokumentation, Erfahrungsaustausch, Lernen

und Wissenssicherung; Unterstützung durch stimmige Technologie; Einrichtung einer mit der gesamten Organisation als steuernder Teil vernetzte, operative Einheit mit Mandat und Rolle; enge Kopplung an Strategie, Innovationsmanagement und Personalentwicklung zur Dynamisierung der Organisation in Form eines direkten Beitrags zur Wertschöpfung durch Konzentration auf wettbewerbsrelevantes Wissen und Kompetenzen (vgl. North/Haas 2014, 52-55). Auch hier fehlt nicht der Verweis darauf, dass Wissensmanagement Auftrag, Legitimation, Ressourcen und die aktive und überzeugte Unterstützung der Entscheider braucht, um erfolgreich sein zu können (vgl. North/Haas 2014, 54-55). Während die Beobachtung der Praxis treffend scheint, kommen Einsicht und Empfehlung vertraut vor. Wissensmanagement hat nicht nur das Potential, sondern muss auch den Auftrag bekommen, die Leistungsfähigkeit der Organisation unterstützen zu dürfen. Hier liegt offensichtlich eine Schwierigkeit.

#### 2.5.4 PRAXIS WISSENSMANAGEMENT: ERWARTUNGEN, HERAUSFORDERUNGEN

Mit Blick auf den Status Quo stellt sich die Situation von Wissensmanagement in der Praxis zwiespältig dar. Während der Reifegrad in den Organisationen trotz sichtbar werdender Notwendigkeit offensichtlich noch nicht zwingend ein brauchbares Wissensmanagement zulässt (vgl. u.a. North/Haas 2014, 52), nimmt eine stille Präsenz von Wissensmanagement in Öffentlichkeit<sup>45</sup> und Unternehmen<sup>46</sup> auf der anderen Seite scheinbar zu. Die Auseinandersetzung erfolgt dabei eher leise und fast unauffällig. Unter Umständen liegt das an einer gewissen Routinisierung in der Auseinandersetzung mit der Unvermeidbarkeit

---

<sup>45</sup> Steigendes Interesse an Fachmessen, vermehrt mit weniger IT-lastigem Schwerpunkt wie z.B. „Wissen verbindet“ (vgl. WiMa-Tage Stuttgart 2014, o.S.), „Wissen verändert“ (vgl. WiMa-Tage Krems 2014, o.S.). Forschungsvorhaben z.B. zur Vernetzung von Wissen (vgl. KIT 2014, o.S.). Wissensmanagement ist ein florierendes Bildungsgeschäft: Masterstudiengänge zu Wissensmanagement gibt es u.a. an der TU Chemnitz (vgl. TU Chemnitz o.J., o.S.), der RWTH Aachen (vgl. RWTH Aachen o.J., o.S.) oder der Donau-Universität Krems (DUK o.J., o.S.). Auch die große Zahl an Communities und Portalen, die sich mit IT-basiertem und nicht IT-basiertem Wissensmanagement beschäftigen (vgl. bspw. Cogneon, 2016, Community of Knowledge 2016, gfw 2016), lässt darauf schließen.

<sup>46</sup> Studien belegen die steigende Bedeutung von Wissensaustausch (vgl. Koch/Teufel 2011, 7), Förderung von Netzwerken in Organisationen (vgl. Koch/Teufel 2011, 10) oder die Zunahme der Erkenntnis, dass IT-basierte Instrumente Mittel zur Steigerung der Zusammenarbeit und Kommunikation sind (vgl. Koch/Teufel 2011, 12).



von Wissensmanagement bei gleichzeitiger Distanzierung von Wissensmanagement als eigenständiger Domäne. Die große Revolution ist zwar weitestgehend ausgeblieben, tatsächlich kommt jedoch grundsätzlich keine Organisation ohne irgendeine Form von Wissensmanagement aus (vgl. Orth 2013, 8). Im Zweifelsfall passiert es einfach unbewusst (vgl. Lehner 2012, 47) und entwickelt sich unkontrolliert als TKM (vgl. Kapitel 2.4.3.2). Sind die Organisationsziele allerdings mit den tradierten Methoden nicht mehr erreichbar, generiert sich ein Bedarf an Veränderung, der gerne Wissensmanagement genannt wird.

„Der Wissensmanagement-Hype ist gegangen, der Bedarf an Konzepten, Methoden und Werkzeugen zum Umgang mit Wissen ist geblieben“ (Reinmann/Eppler 2008, 11).

Wissen an sich zu steuern, ist zweifelsohne schwierig. Maßnahmen zur Professionalisierung im Umgang mit Wissen können schon eher gesteuert werden. Geschieht dies aber unbewusst, können unkoordinierte, nicht zweckmäßige, konfliktäre oder redundante Aktivitäten die Folge sein. Eine Organisation kann die Koordination von Wissen dann nicht mit ihren Zielen abgleichen und keine bewusste Vorstellung davon entwickeln, warum und wie welches Wissen in welcher Form gemanagt werden soll (vgl. auch Lehner 2012, 48). Das Management hat zwar in der Regel implizite Erwartungen an den Umgang Wissen, kann sie aber oft nicht zuordnen und damit nicht ausdrücken. Der Erfolg eines Wissensmanagements ist dann nur Zufallsprodukt. Rückt Wissensmanagement in das aktive Blickfeld des Managements, werden damit nur allzu häufig Wunderheilungen verbunden. Knaut spricht in diesem Zusammenhang von den vier Mythen des Wissensmanagements (vgl. Tab. 14).

Nr.	Mythos
1	Wissensmanagement ist eine konkrete Lösung für unkonkrete Probleme
2	Wissen kann Können ersetzen
3	Wissensmanagement ist innovativ
4	Wissensmanagement ist Informationstechnologie

**Tabelle 14: Mythen des Wissensmanagements**  
(vgl. Knaut 2013, 10)

Sie verleiten zur Erwartungshaltung leicht beherrschbarer, schnell und unkompliziert mit Hilfe von IKT instrumentalisierbarer innovativer Lösungen, die auf

wundersame Weise Heil bringen. Ignoriert werden wesentliche, für das Funktionieren eines Wissensmanagements entscheidende Tatsachen. So wird zum Beispiel die fundamentale Bedeutung der Unternehmenskultur für die Ausgestaltung und den Erfolg eines Wissensmanagements (vgl. u.a. Meixner/Haas 2012, 9) nicht adressiert. Das ungenügende Eingehen auf die Unterschiedlichkeit von Wissen und Information (vgl. u.a. Zucker/Schmitz 2000, 8; Kilian et al. 2007, 16) kann zu einer Überschätzung der Möglichkeiten innovativer IKT führen (vgl. Kapitel 4.2.1.3). Im Gegenzug wird die Notwendigkeit der Verankerung einer Wissenskultur in den Strukturen und Prozessen sowie – bei der Geschäftsleitung angefangen – den Köpfen aller Mitarbeiter (vgl. auch Sollberger 2013b, 11) oft ignoriert. Folglich wird von Wissensmanagement vielfach eine schnelle und unkomplizierte Lösung erwartet, was generell zu einer Unterschätzung oder einem bewussten Herunterspielen des zeitlichen Aufwands für das Schaffen notwendiger Voraussetzungen und die aktive Durchführung führen kann (vgl. Pircher 2010a, 26).

Wissensmanagement gibt keine Musterlösung vor. Jede Organisation muss die für ihre organisationale Mission und Vision kongeniale Form systemischer Intelligenz explizit und aktiv suchen (vgl. Willke 2003, 89), ihre eigene Bewältigungsstrategie entwickeln und mit ihren eigenen Mustern, Streben und Fähigkeiten abstimmen (vgl. Choo/Bontis 2002, 17-18; Pircher 2010a, 24). Die Folge der recht verlockenden Akzeptanz der genannten Mythen bei gleichzeitigem Ausblenden der Notwendigkeit des Schaffens notwendiger Voraussetzungen und Rahmenbedingungen können zu unpräzisen Projektinitiativen mit hoher Kapazitäten- und Kapitalbindung für ungenaue Lösungen mit geringer Nachhaltigkeit und unterproportionalem Mehrwert führen (vgl. Knaut 2013, 10).

„Wissensmanagement wird solange eine Spielwiese für Exzentriker bleiben, wie die Relevanz von Wissensmanagement für die Systemleistung nicht in den Routinen der Diagnose und Evaluation organisationaler Wertschöpfung verankert ist“ (Willke 2003, 86).

Genau dies zu ignorieren ist für eine intelligente Organisation der Wissensarbeit im Zeitalter einer Wissensgesellschaft nicht mehr tragbar (vgl. Willke 2003, 87). Da der Teil des Beitrags von Wissensmanagement zur Systemleistung, der für die Organisation über Diagnose- und Evaluierungsinstrumente nicht beobachtbar ist, auch nicht zu einer Organisationsrealität werden kann, liegt eine Kern-

herausforderung für das Wissensmanagement darin, diesen Beitrag beobachtbar zu machen (vgl. Willke 2003, 88). Den Entscheidern einer Organisation obliegt es jedoch selbst, die sich aus einer Wissensgesellschaft ergebenden Herausforderungen einzuschätzen und zu bestimmen, inwieweit sie Wissensmanagement als relevant deklarieren und es in der Organisation zulassen.

Die folgende Übersicht zeigt einige Beispiele für das, was sich Organisationen von Wissensmanagement erhoffen (vgl. Tab. 15).

Quelle	Erwartung an Wissensmanagement
<b>Fraunhofer/ISI</b>	Profitabilität durch Wissensteilung, Konvergenz zu einem gemeinsamen Zielverständnis, Vermeidung von Doppelarbeit, Qualitätsverbesserung der Arbeit, Zeitersparnis, Steigerung der Effizienz des Managements (insbesondere Unternehmensplanung/Strategie, Innovation, Produktion, Qualität, Beschaffung und Service)
<b>Studie der FAU</b>	Erhebung, Formalisierung, Strukturierung, Bereitstellung von Wissen
<b>EnBW</b>	Erhalt und Pflege des impliziten Wissens im Unternehmen
<b>Essener Verkehrs-AG</b>	Demografie-Risiko-Management
<b>Studie von Haufe und mifm</b>	Reduzierung von Mehrarbeit, Vermeidung von Fehlern und Fehlentscheidungen, Steigerung der Motivation
<b>Studie Deutsche Bank und Fraunhofer Institut</b>	1. Kundennähe verbessern, 2. Innovationsfähigkeit erhöhen, 3. Kosten senken, 4. Produktqualität verbessern, 5. Kreativität der Mitarbeiter fördern, 6. Wachstum steigern, 7. Produktivität erhöhen, 8. Durchlaufzeiten minimieren

**Tabelle 15: Was sich Organisationen von einem Wissensmanagement erhoffen**

(eigene Darstellung. Quellen: Fraunhofer ISI (vgl. Koch/Teufel 2011); FAU Nürnberg-Erlangen (vgl. Luft/Wartzack 2015); EnBW (vgl. Schmidt 2010); Essener Verkehrs AG (vgl. Büser et al. 2011); Haufe/mifm (vgl. Pöggeler 2014c); Deutsche Bank/Fraunhofer (vgl. Deutsche Bank 1999, 10))

Eine weitere Herausforderung ist vermutlich die Glorifizierung erfolgreichen Wissensmanagements in Verbindung mit der Erwartungshaltung einer allgemeingültigen Anwendbar- und aufwandslosen Kopierbarkeit. Die Tatsache, dass ein Wissensmanagement bei einer Unternehmensberatung wie Accenture (vgl. Längst 2013, 169-199) oder McKinsey (vgl. Willke 2007a, 70-71) erfolgreich war, bedeutet keineswegs, dass es voraussetzungslos auf eine andere Organisation übertragbar ist. So verdeutlichen beispielsweise Nonaka/Takeuchi in ihren Ausführungen zur Wissensspirale die Erfolgsrelevanz einer stimmigen Übertragung wissensmanagementförderlicher Kulturelemente (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 140). Vermutlich ist eine Übertragung grundsätzlich möglich

(vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 45), Voraussetzung ist jedoch sicherlich die Bereitschaft der aufnehmenden Kultur, die notwendigen Veränderungen zu akzeptieren, zu verinnerlichen und zu leben. Wissenskultur per Dekret gestaltet sich hingegen schwierig. Kultur kann nicht verordnet werden. Wissensmanagement nach der Philosophie eines Marathonläufers hingegen entspricht nur selten der Erwartungshaltung effizienz- und gewinnorientierter Organisationen. Die dominanten Erwartungen an die Einführung eines Wissensmanagements können wie folgt zusammengefasst werden (vgl. Tab. 16).

Nr.	Erwartungshaltung an ein Wissensmanagement (WM)
1.	WM managt Wissen über Informationen
2.	WM sammelt, speichert, organisiert Informationen und macht sie zugänglich
3.	WM bewältigt die Informationsflut und findet Informationen
4.	WM ist ein Instrument, darf nichts kosten, ist aufwandslos, löst mir die Probleme meines Tagesgeschäfts ohne dies zu beeinflussen, ist messbar, spart Zeit, vermeidet Doppelarbeit und Fehler und erhöht schlussendlich Effizienz und Profitabilität
5.	Für die Einführung eines Systems des WM bedarf es keiner Veränderungen oder (zusätzlicher) Ressourcen

**Tabelle 16: Zusammenfassung der Erwartungen an ein Wissensmanagement**  
(eigene Darstellung)

Die Herausforderungen für Wissensmanagement in Organisationen sind dabei nicht unerwartet vielfältig und organisationspezifisch unterschiedlich. Zu den aus Sicht des Verfassers bedeutendsten Herausforderungen gehören auf Basis der bisherigen Ausführungen:

1. Akzeptieren, dass Wissensmanagement nicht l'art pour l'art, sondern die bewusste Entscheidung ist, Wissen als einen zentralen Produktionsfaktor anzuerkennen und sich auf die Besonderheiten im Umgang mit Wissen als Ressource einzulassen. Wissensmanagement bedarf nicht nur der Veränderung, sondern auch der Bereitschaft hierzu.
2. Anerkennung der Tatsache, dass Wissensmanagement kein Instrument ist, sondern ein Teil der organisationalen Strukturen, Prozesse und Kultur, und dass es für ein erfolgreiches Wissensmanagement wissensmanagementförderlicher Kulturelemente bedarf, die nicht zwingend in jeder Organisationskultur gegeben sind. Eine komplette Reorganisation ist vielleicht

nicht zwingend notwendig, jegliche Aktivität läuft jedoch Gefahr unter ihren Möglichkeiten zu bleiben, wenn sie nicht mit Konsequenz, Engagement, Überzeugung und Nachhaltigkeit angegangen wird.

3. Anerkennung, dass Wissensmanagement nur organisationale Relevanz entfalten kann, wenn sich seine Aktivitäten auf die Organisationsziele beziehen: es scheint besser, kein Wissensmanagement zu haben als ein falsches. Dabei gibt es nicht die eine heilsbringende Musterlösung.
4. Verborgene Wissensstrukturen sichtbar machen und Identifikation des richtigen Wissensmanagements (Abkehr von der Allheilserwartung durch selbststeuernde Instrumente der IKT). Fokussierung auf die Schaffung organisationalen Nutzens und Mehrwerts zu Lasten der Bevorzugung der Kreierung innovativ anmutender, isolierter IT-Insellösungen.
5. Konsequente prozessuale und strukturelle Verortung von Wissensmanagement in der Organisation mit Mandat und Rolle.
6. Wissensmanagement ist Nachhaltigkeit in den Prozessen und kein isoliertes Instrument: Verankerung von Wissensmanagement in der organisationalen Wertschöpfung und Sichtbarmachen des organisationalen Mehrwerts.
7. Es geht nicht um die Steuerung von Wissen, sondern um einen intelligenten Umgang mit der Unsteuerbarkeit von Wissen sowie die Steuerung der Aktivitäten, die den Umgang mit Wissen professionalisieren.
8. Wissensmanagement bedarf aktiver Umsetzung und nachhaltiger Implementierung auf den Ebenen Elemente, Prozesse, Kontexte, Paradigmen.
9. Wissensmanagement sollte mühelos (das heißt, kein Zusatzaufwand) sein.

### 2.5.5 WISSENSMANAGEMENT, WANDEL UND ENTLERNEN

Alte Rituale, die bisher nicht wissensförderlich waren, lassen einen veränderten, optimierenden Umgang mit Wissen nicht zu (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, 140).

Um hier also zu einer neuen Qualität zu gelangen, bedarf es der Veränderung.

„Schließlich ist festzuhalten, dass Wissensmanagement erst dann zu seinen Möglichkeiten der innovations- und zukunftsorientierten Transformation von Organisationen auflebt, wenn die herkömmlichen Instrumente der Messung von Leistung und Qualität von Organisationen grundlegend revidiert werden“ (Willke 2001, 92).

Folglich hängt der Erfolg von Wissensmanagement auch davon ab, inwieweit eine Organisation und ihre Mitglieder bereit und fähig sind, auf diese Verände-

rung eingehen zu können und zu wollen. Bleibt die Veränderung im Umgang mit Wissen aus, steht zu befürchten, dass die gleichen Fehler immer wieder neu gemacht werden, weil jedes Individuum die Lernerfahrung selbst machen muss und sie nicht in das kollektive Gedächtnis übergeben kann.

„Jede Generation macht erneut die gleichen Fehler, weil es menschliche Fehler sind“ (Zitat von Prof. Dr. Ullrich Walter, zit. nach Birkner 2014, 25).

Am Anfang sollte dabei das bewusste Loslassen stehen (vgl. Kapitel 2.1.2). Dieses Entlernen bedeutet dabei, dass man vorsätzlich das vergisst, was nicht mehr stimmig ist und damit Platz für Neues macht (vgl. Stephan/Ziegler 2002, 378). Dazu bedarf es allerdings der bewussten Auseinandersetzung mit Wissen, Nicht-Wissen und Nicht-Mehr-Wissen (vgl. Kapitel 2.2.2). Einfach nur ungesteuert und zufällig zu vergessen, wäre kontraproduktiv. Dies gilt sowohl aus Sicht personalen als auch organisationalen Wissens. Thom spricht hier von organisationaler Entrümpelung, nach der strategisch zu reflektieren ist, was zur Erfüllung des Unternehmenszwecks notwendig beziehungsweise nicht mehr notwendig und damit auch gezielt abzubauen ist (vgl. Thom 2015, 5-6).

In ähnlicher Weise argumentieren Morieux et al. Sie weisen ferner darauf hin, dass eine der größten Herausforderungen bei Veränderungen das geschickte Managen von Komplexität ist (vgl. Morieux et al. 2015, 10). Der Hinweis ist gerade in Bezug auf Wissensmanagement angebracht, da es im Ruf steht, die Komplexität zu erhöhen. Die Lösung ist jedoch nicht Simplifizierung, sondern seine konsequente Integration in die Prozesse. Gesteht die Organisation einem Wissensmanagement die Rolle des Komplexitätstreibers zu, ohne dass ihm erlaubt wird, eine Form von Routine zu entwickeln, gibt es nichts worauf es sich zurückziehen kann, wenn ein Transformationsprozess Wissensmanagement misslingt (vgl. Willke 2013, 14). Die Folge wäre quasi eine Art Selbstaflösung der Wissensmanagementaktivität. Der Vorschlag der Anwendung der Six Simple Rules zum einfachen Umgang mit Komplexität (vgl. Morieux et al. 2015, 11-15) scheint somit auch für die Einführung von Wissensmanagement geeignet (vgl. Tab. 17).

<b>Six Simple Rules – Ansätze zum einfachen Umgang mit Komplexität</b>
Regel 1: Erkennen Sie, was in Ihrer Organisation wirklich vor sich geht!
Regel 2: Stärken Sie die „Integratoren“ innerhalb Ihres Unternehmens!
Regel 3: Erhöhen Sie das absolute Quantum von Macht im Unternehmen!
Regel 4: Erhöhen Sie die wechselseitige Verantwortung zwischen den Mitarbeitern!
Regel 5: Weiten Sie den „Schatten der Zukunft“ aus!
Regel 6: Belohnen Sie Mitarbeiter, die kooperieren!

**Tabelle 17: Six Simple Rules**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Morieux et al. 2015, 11-15)

Wegen seines großen Einflusses auf Kultur und Mensch empfiehlt sich auch eine Veränderung im Umgang mit Wissen durch ein Change Management zu begleiten. Das ist jedoch voraussetzungsreich. Zunächst muss die Organisation erst einmal in der Lage sein, veränderte Anforderungen in der Umwelt zu erkennen (Wandlungsbedarf), effizient und effektiv handhaben zu können (Wandlungsfähigkeit) und die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen (Wandlungsermöglichung) (vgl. Ziegegeist et al. 2014, 421-422). Der Wille zum Wandel (Wandlungsbereitschaft) liegt zwar grundsätzlich im Menschen, seine Stimulierung und Förderung ist jedoch auch Teil der Aufgabe der Organisation (vgl. Ziegegeist et al. 2014, 422-425), zumal der Wunsch zur Veränderung meist von der Organisation kommt. Wandel kann natürlich auch per Weisungsbefugnis angeordnet werden (vgl. Ziegegeist et al. 422). Eine erfolgversprechendere Strategie ist jedoch, Überzeugungsarbeit zu leisten, Mitwirkung zu ermöglichen und über Inhalte zu arbeiten (vgl. Krischen 2014, 62). Bei all dem darf nicht vergessen werden, dass Wandel nicht verordnet werden kann, sondern evolutionär nach den drei Prozessschritten Variation, Selektion und Retention erfolgt (vgl. Kapitel 2.2.2). Die Einhaltung dieser drei Prozessschritte ist für die Durchführung von Veränderungsprozessen unverzichtbar. Nur Entscheidungen zu treffen (Variation) ohne ihre Umsetzung (Selektion) zu organisieren und ihre pragmatische, praktische Tauglichkeit zu prüfen (Retention), reicht für erfolgreiche Veränderungsprozesse nicht aus (vgl. Simon 2011, 107). Das entscheidende Element, das im Verständnis von Steuerung und Kontrolle nicht wirklich Platz haben will, ist, dass nicht die beste, sondern irgendeine Lösung

gefunden und beibehalten wird (vgl. Simon 2013, 84), und darüber hinaus auch erst im Rückblick festgestellt werden kann, welche Eigenschaften für das Überleben maßgeblich waren (vgl. Simon 2011, 105). Erwähnenswert ist ferner die Gefahr, über ständiges, durch Aktionismus getriebenes Platzieren nicht prozessual konsequent integrierter und zielgerichteter Instrumente, die Organisation in den Zustand eines permanent unabgeschlossenen Wandels zu versetzen. Neue Prozesse und Strukturen werden nicht fixiert und die Organisation befindet sich in einem dauerhaften Zustand der Unruhe (vgl. Kühl 2015, 44).

### **3 FORSCHUNGSMETHODE UND VORGEHEN**

#### **3.1 Forschungsansatz**

Die vorliegende Arbeit wurde auf Basis einer qualitativen Einzelfallstudie erstellt. Während es bei quantitativer Forschung um Ableitung von Ergebnissen aus der Quantifizierung von Daten unter Nutzung systematischer Messung und statistischer Analysemethoden geht, versucht qualitative Forschung ohne formale Messungen Phänomene tiefgründig über Instrumente wie Interviews und Beobachtung zu erforschen (vgl. Marczyk et al. 2005, 17). Qualitative Methodologien betonen die Kontextabhängigkeit sozialen Handelns anhand ideografischer, das heißt, das Einmalige beschreibender, Methoden (vgl. Wrona 2005, 4). Obgleich sich aufgrund des Forschungsdesigns methodische Aspekte der Ethnographie in der Untersuchung wiederfinden, geht es im Kern zunächst nicht um eine qualitative Sozialforschung in Form einer Ethnographie, zumal es weder um eine detailliert beschriebene Nahaufnahme der natürlichen Welt geht, noch auf die Beschreibung einer theoretischen These im Vorfeld verzichtet wird (vgl. Yin 2003, 14-15). Das Hauptinstrument dieser Einzelfallstudie ist die Beobachtung. Dabei wird nicht nur die Kultur der Organisation an sich beobachtet, sondern insbesondere, wie sie auf Interventionen zur Stimulierung einer Verhaltensänderung reagiert. Die Intervention kann dabei aus der Organisation selbst entstehen oder im Rahmen der Einführung eines Systems des Wissensmanagements bewusst gesetzt worden sein. Als weitere Instrumente der Untersuchung kommen Dokumentanalyse und Reflexion der Reaktion auf Interventionen mit Vertretern des Beobachtungsobjekts zum Einsatz.



### 3.1.1 EINZELFALLSTUDIE

Sowohl Einzelfallstudienforschung als auch Ethnographie gehören zu den qualitativen Forschungsmethoden. Daher sollen zunächst die Säulen des qualitativen Denkens nach Mayring Erwähnung finden (vgl. Mayring 2002, 25-39):

#### I. **Deskription**

- 1) Einzelfallbezogenheit: Erhebung und Analyse von Einzelfällen, um die Adäquatheit von Verfahrensweise und Ergebnisinterpretation zu überprüfen
- 2) Offenheit: Neufassungen, Ergänzungen, Revisionen von theoretischer Strukturierung, Hypothese und Methode muss über den Verlauf der Forschung möglich bleiben
- 3) Methodenkontrolle: Dokumentation und methodische Kontrolle der einzelnen Verfahrensschritte

#### II. **Interpretation**

- 4) Vorverständnis: Analyse erfordert wissenschaftliche Vorkenntnisse, die offen gelegt und schrittweise am Gegenstand weiterentwickelt werden müssen
- 5) Introspektion: ist zulässig, muss jedoch ausgewiesen und begründet werden
- 6) Forscher-Gegenstands-Interaktion: im Interaktionsprozess zwischen Forscher und Gegenstand verändern sich beide

#### III. **Subjekt im Alltag**

- 7) Ganzheit: „analytische Trennungen in menschliche Funktions- bzw. Lebensbereiche müssen immer wieder zusammengeführt und in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert und korrigiert werden“ (Mayring 2002, 33)
- 8) Historizität: qualitatives Denken ist immer Veränderung und somit immer auch historisch
- 9) Problemorientierung: Fokussierung auf konkrete, praktische Problemstellungen

#### IV. Verallgemeinerungsprozess

- 10) Argumentative Verallgemeinerung: argumentative Absicherung und Begründung, welche Ergebnisse in Bezug auf welche Situationen, Bereiche oder Zeiten hin generalisierbar sind
- 11) Regelbegriff: von Gleichförmigkeiten mit kontextgebundenen Regeln
- 12) Quantifizierbarkeit: Qualitative Ergebnisse müssen auch sinnvoll quantifizierbar sein

Forschung über Fallstudien umfasst das Sammeln und Analysieren von Daten vieler Quellen (Interviews, Beobachtungen, Dokumente), wobei bezüglich der Menge und der Art des Sammelns Flexibilität besteht (vgl. Thomas et al. 2011, 296). Es können, müssen aber nicht alle Quellen zum Einsatz kommen (vgl. Thomas et al. 2011, 296). Im Zentrum einer Einzelfallstudie steht die Beobachtung und Bewertung eines einzelnen Falls (vgl. Brüsemeister 2008, 55).

„A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2003, 13).

Fallstudien können als umfassende Forschungsmethode (case study research), die Designlogik, Datensammlung und spezifische Datenanalyseansätze abdecken, verstanden und durchgeführt werden (vgl. Yin 2003, 14).

„The case study inquiry copes with the technical distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of a theoretical proposition to guide data collection and analysis“ (Yin 2003, 13-14).

Um die Beobachtung seriös durchführen zu können, ist die direkte Anwesenheit des Beobachters erforderlich (vgl. Brüsemeister 2008, 64). Eine Einzelfallstudie scheint besonders gerechtfertigt, wenn sie Zugang zu einem bisher wenig erforschten gesellschaftlichen Gebiet ermöglicht (vgl. Brüsemeister 2008, 56). Generell werden Einzelfallstudien herangezogen, wenn Fragen nach dem „wie“ oder „warum“ gestellt werden, wenn der Forscher wenig Kontrolle über die Ereignisse hat und wenn es um aktuelle Phänomene innerhalb eines lebendigen Kontexts geht (vgl. Yin 2003, 1). Das wissenschaftliche Interesse bezieht sich dabei darauf, welche Selektionen getroffen wurden und wie die sozialen Prozesse darauf reagieren (vgl. Brüsemeister 2008, 56). Fallstudien können beschreibend, interpretierend oder evaluierend sein. Der beschreibende Teil einer

Fallstudie ist im Kern allen Typen gemein. Es geht darum, ein umfassendes Bild darzustellen ohne etwas testen oder ein theoretisches Modell ableiten zu wollen (vgl. Thomas et al. 2011, 295-296). Erkundende (exploratory) Fallstudien zielen darüber hinaus darauf ab, Fragen und Hypothesen für weitere Untersuchungen zu entwickeln, mit erklärenden (explanatory) Fallstudien sollen kausale Zusammenhänge ergründet werden (vgl. Yin 2003, 5-6).

Ihre wissenschaftliche Berechtigung zieht die Einzelfallstudie aus der Annahme, dass der Einzelfall in einen größeren sozialen Zusammenhang eingebettet ist, und somit die Einzelfallergebnisse auf diesen größeren sozialen Zusammenhang verweisen (vgl. Brüsemeister 2008, 58). Die soziale Konstruktion der Realität erfolgt in der Regel am Einzelfall auf Basis der subjektiven Wirklichkeitskonstruktion über die Wahrnehmung und Interpretation des Forschers (vgl. Wrona 2005, 4 und 6). Die untersuchten realen Bedingungen bleiben unabhängig davon, ob es sich um Lebenszyklen, Nachbarschaftsveränderungen, internationale Beziehungen, industrielle Reifeprozesse oder aber auch organisationale- und Managementprozesse handelt, trotz der Tatsache, dass sie beobachtet werden, erhalten (vgl. Yin 2003, 2).

Mayring stellt sechs allgemeine Gütekriterien qualitativer Forschung auf: genau und nachvollziehbare Dokumentation des Verfahrens (Verfahrensdokumentation), argumentative Begründung und schlüssige Deutung der Interpretationen (Argumentative Interpretationsabsicherung), Ausrichtung an vorher festgelegten Analyseschritten (Regelgeleitetheit), Sicherstellen der Nähe zur natürlichen Lebenswelt des Beforschten (Nähe zum Gegenstand), Validierung der Interpretation durch Rückmeldung der Beforschten (Kommunikative Validierung), Nutzung verschiedener Datenquellen zum Vergleich der Perspektiven (Triangulation) (vgl. Mayring 2002, 144-148).

### 3.1.2 ETHNOGRAPHIE

Ethnographie ist dem Naturalismus zuzuordnen, der die Studie der sozialen Welt in ihrem ursprünglichen, vom Forscher unberührten Zustand vertritt (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 7). Eine Kernannahme des Naturalismus ist, dass die soziale Welt nicht als Ausdruck eines einfachen kausalen Zusammenhangs

verstanden werden kann, da menschliche Aktion durch soziale und kulturelle Bedeutung beeinflusst wird (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 7). Ethnographie ist das klassische Instrument der Anthropologie (vgl. Szabo 1998, 60). Ging es im Kern ursprünglich darum, die Andersartigkeit anderer Völker aus der Sicht eines Anderen zu beschreiben, wird Ethnographie heute auch für die Beschreibung von Kulturgruppen in Gesellschaft oder Organisationen eingesetzt (vgl. Szabo 1998, 60). Es gibt prinzipiell kein soziales Gebilde, das sich nicht für eine ethnographische Studie eignen würde (vgl. Brüsemeister 2008, 56). Ethnographie kennt viele Datenerhebungsverfahren, die auch in Kombination eingesetzt werden können (vgl. Szabo 1998, 61). Hierzu gehören unter anderem qualitative Interviews, Beobachtungen oder Printmedien (vgl. Szabo 1998, 61). Die Dokumentation erfolgt über Feldnotizen, gegebenenfalls über Audio- und Videoaufnahmen (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 4). Eine ethnographische Studie verläuft nicht geradlinig, sondern folgt einem iterativen Prozess fortlaufender Datenerfassung und –analyse (vgl. Szabo 1998, 61). Während der generelle Rahmen zu Beginn feststeht, ergeben und entwickeln sich Beobachtungsorte und –subjekte im Verlauf der Untersuchung (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 4). Dabei werden keine im Vorfeld aufgestellten Hypothesen unter vom Forscher experimenthaft konstruierten Versuchsbedingungen getestet, die Hypothesen ergeben sich vielmehr aus der Aggregation der kontinuierlichen Validierung und Falsifikation der Daten (vgl. Szabo 1998, 61; Hammersley/Atkinson 2007, 3). Eine Kernaufgabe der Ethnographie ist die Ableitung von Interpretationen und die kritische Reflexion und Bewertung konkurrierender Interpretationen (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 4). Der Forscher selbst ist dabei Teil der Umwelt und steht mit ihr in direkter Interaktion (vgl. Szabo 1998, 62).

“In terms of data collection, ethnography usually involves the researches participating, overtly or covertly, in people’s daily lives for an extended period of time, watching what happens, listening to what is said, and/or asking questions through informal and formal interviews, collecting documents and artefacts – in fact, gathering whatever data are available to throw light on the issues that are the emerging focus of inquiry. Generally speaking ethnographers draw on a range of sources of data, though they may sometimes rely primarily on one” (Hammersley /Atkinson 2007, 3).

Der Beobachter taucht dabei nicht nur tief in die beobachtete Umwelt ein, sondern beeinflusst sie selbst durch seine Präsenz (vgl. Szabo 1998, 62). Als eine mögliche Antwort auf diese Herausforderung wird die komplette Unterwerfung

gegenüber der zu beobachtenden Kultur angesehen (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 15). Tabelle 18 stellt die Kernelemente des induktiven Ansatzes, bei dem der Forscher aus der Perspektive eines Insiders agiert und des deduktiven Ansatzes, bei dem der Forscher die Position eines Outsiders einnimmt, dar.

<b>Induktiver Ansatz</b>	<b>Deduktiver Ansatz</b>
Forschung aus der Innensicht	Forschung aus der Außensicht
Fokus auf Verständnis und Interpretation des Forschungssettings	Fokus auf die Forschungsfrage
Relevante Konzepte und Dimensionen entstehen aus dem Forschungsgebiet	Von der Theorie vorselektierte und von außen in das Forschungssetting eingeführte Konzepte
Forscher ist interagierender Teilnehmer innerhalb des Forschungsgebiets	Forscher interagiert nicht mit dem Forschungsgebiet
Konstanter Vergleich im Verlauf der Forschung	Sobald Forschungsfrage, -design und -methode fixiert und Datenerhebung gestartet ist, sind keine Veränderungen mehr möglich
Forschung abhängig von spezifischer Zeit, Ort und sozialer Realität	Forschung ist verhältnismäßig unabhängig von spezifischer Zeit, Ort und sozialer Realität
Detaillierte Beschreibung der Besonderheiten	Ergebnisse können auf die Population generalisiert werden
Ziel: Entwurf einer Theorie zu selten untersuchten Phänomenen	Ziel: von existierenden Theorien abgeleitete Propositionen überprüfen

**Tabelle 18: Induktiver vs. Deduktiver Ansatz**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Müller 2009, 151)

Als Kernelemente der Ethnographie lassen sich nach Hammersley/Atkinson (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 3) zusammenfassen:

- keine wissenschaftlich entwickelten Versuchsbedingungen, sondern Beobachtungen von Menschen und ihren Aktionen in ihrem normalen Umfeld und ihrer täglichen Routine
- kein im Vorfeld entworfenes Forschungsdesign mit definierten Interpretationskategorien, sondern weitestgehend unstrukturierte Datenerhebung aus verschiedenen, nicht vordefinierten, oft informellen Datenquellen und Generierung der Interpretationskategorien im Verlauf der Datenanalyse
- häufig wenige oder gar nur ein Beobachtungsfall
- Datenanalyse in erster Linie auf Basis institutioneller Praktiken und der Interpretation von Bedeutung, Funktion und Konsequenz menschlicher

Aktionen. Quantifizierung und statistische Analyse spielen – wenn überhaupt – eine untergeordnete Rolle.

### **3.2 Beurteilung der Eignung des gewählten Forschungsansatzes**

Der Forschungsansatz folgt der Forschungsfrage (vgl. Marczyk et al. 2005, 123). Dabei kann in drei grundsätzliche Archetypen unterschieden werden: experimentell, quasi-experimentell und nicht-experimentell (vgl. Marczyk et al. 2005, 123). Um das geeignete Forschungsdesign zu bestimmen, können zwei Schlüsselfragen herangezogen werden (vgl. Marczyk et al. 2005, 123):

1. Beinhaltet das Design zufällige Zuweisung (random assignment)?
2. Erfolgen multiple Messwellen (multiple waves of measurement)?

Trifft 1. zu, ist von einem experimentellen Design auszugehen, trifft 2. zu, lässt das auf ein quasi-experimentelles Design schließen, trifft keines von beiden zu, bietet sich ein nicht-experimentelles Vorgehen an (vgl. Marczyk et al. 2005, 123). Je nach Design bestehen unterschiedliche Möglichkeiten der Auswertung.

Im Untersuchungsfall liegt ein nicht-experimentelles Vorgehen vor, da nicht Ziel der Forschung war, eine Hypothese quantitativ zu testen (vgl. Wrona 2005, 3), sondern zu beobachten, wie ein System „Organisation“ auf die Einführung eines Systems „Wissensmanagement“ reagiert. Die Forschungsfrage entstand dabei nicht aus der Theorie, sondern aus der Existenz eines bestehenden praktischen Falls, der auf wissenschaftliches Interesse gestoßen ist. Der vom untersuchten Unternehmen gewählte Ansatz zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen war somit forschungsmethodologisch prägend. Noch bevor in Erwägung gezogen worden war, ihn wissenschaftlich zu begleiten, nahm er seine Form an, während im zu beobachtenden Unternehmen die Vision der Art der Einführung von Wissensmanagement reifte. Das Forschungsinteresse bildete sich im Verlauf der Entwicklung aus der oben bereits erwähnten wissenschaftlichen Bedeutungszuschreibung für die Art der Implementierung. Diese wird in ähnlicher Weise auch in der Theorie diskutiert (vgl. Kapitel 2.4.3), hält jedoch selten Einzug in die Praxis. Die gewählte Vorgehensweise eröffnete die Möglichkeit, eine solche, frei vom Unternehmen gewählte Methode

zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements aus wissenschaftlicher Perspektive am lebenden Objekt beobachten zu können.

Da ein existierender Fall wissenschaftliches Interesse auslöste, war das Forschungsdesign weitestgehend durch ihn vorgeben. Die Abfolge, zunächst den Forschungszweck zu bestimmen, dann die Forschungsfragen, die Literaturrecherche, den Forschungsansatz und den Designrahmen folgen zu lassen, um im Anschluss die Fallstudie zu gestalten (vgl. Thomas 2011, 26-27), war nicht mehr in der von der Wissenschaft empfohlen Weise einhaltbar. Die vom Unternehmen gewählte Art der Einführung eines Systems des Wissensmanagements schien jedoch geeignet, den wissenschaftlichen Anforderungen einer Einzelfallstudienforschung standzuhalten. Somit steht am Anfang der wissenschaftlichen Untersuchung die Beurteilung der Eignung des existierenden Falls für eine Fallstudienforschung. Dieser Beurteilung soll nun Genüge getan werden.

Das Wissensmanagement als Organisations- und Ideologieeinheit in der untersuchten Organisation verfolgte nicht das Ziel der Einführung eines vordefinierten, ganzheitlichen oder integrativen Ansatzes, sondern folgte dem aus der systemischen Organisationsberatung entliehenen Grundsatz, gezielt nach Handlungsoptionen zu Stärkung der Leistungsfähigkeit der Organisation zu suchen (vgl. Krizanits 2013, 20). Dabei geht es nicht geplant vor, sondern agiert als Beobachter der Reaktion der Organisation auf eine Intervention (vgl. Ameln et al. 2009, 100). Es greift nur insofern ein, als dass es beobachtet, welche Veränderung vom System beibehalten wird, und daraus ableitet, ob eine weitere Intervention sinnvoll sein könnte (vgl. Kapitel 2.5.5). Das Wissensmanagement unterstellt hier in Anlehnung an das Gedankengut der Systemtheorie, dass die Organisation als soziales System, das die Fähigkeit hat, sich selbst zu erhalten, zu wandeln und zu erneuern, auf Irritationen aus ihrer Umwelt mit dem bereits in den Kapiteln 2.2.2 und 2.5.5 erwähnten dreistufigen Evolutionsprozess aus Variation, Selektion und Retention reagiert (vgl. auch Simon 2013, 83-84 und 101). Die eine Irritation auslösenden Interventionen wurden nicht durch den beobachtenden Forscher vorgenommen, sondern durch das System des Wissensmanagements. Grundsätzlich kann die vorliegende Studie folglich auch als Metaevaluation (vgl. Yin 2003, 15) eingestuft werden. Das System des Wis-

sensmanagements perturbierte zu seiner Einführung das System der Organisation in der Erwartung, dass die Reaktion wissensmanagementförderliche Aktivitäten hervorbringen würde. Der Forscher beobachtete gleichzeitig das System der Organisation dabei, wie es auf die Perturbation tatsächlich reagierte, und welche Form des Wissensmanagements sich dabei herausbildete.

Nach dem Verständnis von Wandel als sich wiederholende Sequenz von Variation, Selektion und Retention war es als Beobachter unerlässlich, den Fall und seinen Verlauf über die Zeit beobachtend zu begleiten. Längere und intensive Beobachtungen, die tiefen Einblick in das beobachtete System und wie es im Verlauf einer bestimmten Zeit auf externe Einflüsse reagiert ermöglichen, sind genau die Vorzüge einer Einzelfallstudie (vgl. u.a. Yin 2003, 6; Marczyk et al. 2005, 148). Sie bietet sich an, wenn es in der Forschungsfrage um das „warum“ eines aktuellen sozialen Phänomens geht, bei dem der Beobachter keine Kontrolle in das System ausübt (vgl. Yin 2003, 5 und 8). Da weder Experiment, Befragung, Archivforschung oder Geschichte dies ermöglichen (vgl. Tab. 19), erfüllt nur die Fallstudie die Anforderungen für die vorliegende Untersuchung.

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
Experiment	How, why?	Yes	Yes
Survey	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes
Archival analysis	Who, what, where, how many, how much?	No	Yes/No
History	How, why?	No	No
Case study	How, why?	No	Yes

**Tabelle 19: Relevant Situations for Different Research Strategies**

(Source COSMOS Corporation, zit. nach Yin 2003, 5)

Hammersley/Atkinson folgend ist Ziel dieser Arbeit, Wissen zu generieren, das anderen hilfreich bei ähnlichen Fragestellungen sein soll (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 15). Eine Einzelfallstudie bietet sich hier an, da sie geeignet ist, extrem rare Phänomene zu beobachten und im Detail zu beschreiben (vgl. Marczyk et al. 2005, 149). Die damit einhergehenden zentralen Nachteile sind, dass zunächst keine exakte Ableitung der Ursachen erfolgt, und dass die Gefahr der Verzerrung besteht, da die Wahrnehmung durch den Beobachter geprägt wird (vgl. Marczyk et al. 2005, 149). Verzerrungen können andererseits



gleichwohl bei Experimenten, historischer Forschung und beim Design von Fragebögen auftreten (vgl. Yin 2003, 10). Ohnehin ist die Interpretation einer wissenschaftlichen Untersuchung immer relativ zum Paradigma, durch welches sie bewertet wird (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 11).

Fallstudien haben ihre Vorzüge in ihrer direkten empirischen Verankerung, der Beschreibung komplexer Phänomene und der Generierung neuer Konzepte, Hypothesen und gegenstandsbezogener Theorien (vgl. Wrona 2005, 10-11). Andererseits wird ihnen mangelnde Generalisierbarkeit vorgeworfen (vgl. Wrona 2005, 12). Natürlich beschreibt eine Einzelfallstudie nur einen Fall und zielt nicht auf die Ableitung von Gesetzmäßigkeiten auf Basis quantitativer Mehrheitsnennungen ab (vgl. Marczyk et al. 2005, 148-149). Aber gerade die Möglichkeit, aus der tiefen Innensicht neue Erkenntnisse zu gewinnen, die Aufschluss darüber geben, wie ein System tatsächlich auf Perturbationen reagiert, machen den Reiz einer Einzelfallstudie im vorliegenden Fall aus. Selbst wenn die Beobachtungen nur Hypothesen über das „warum“ zulassen, scheint allein dadurch, dass neue Impulse für weitere Untersuchungen herausgearbeitet werden können (vgl. Marczyk et al. 2005, 149), ausreichend Rechtfertigung für diese Vorgehensweise bei der Untersuchung der Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen gegeben. Inwiefern wissenschaftliche Forschung überhaupt eine Art von objektivierter Realitätsdarstellung erreichen kann, ist nicht eindeutig beantwortbar. Tatsächlich will diese Untersuchung gar nicht generalisieren, da sie dem Grundsatz der Kontextabhängigkeit folgt (vgl. Wrona 2005, 12). Ziel ist vielmehr, Hinweise für zukünftige Praxisvorhaben zu liefern, die wohl einen Orientierungsrahmen geben, jedoch keine Mustervorlage kreieren sollen. Gerade hier ist eine Fallstudie geeignet, zumal sie sich besonders in der Managementforschung als Methode für die Anreicherung bestehender Theorien um neue Perspektiven bewiesen hat (vgl. Wrona 2005, 1). Von dem Ergebnis kann somit ein tiefer Einblick in ein spezifisches System, jedoch keine Ableitung einer allgemeingültigen Wahrheit erwartet werden.

Die für die Praxis des Wissensmanagements eher untypische Art der Einführung stellt einen seltenen Fall dar, der nach Yin grundsätzlich Rechtfertigung für eine holistische Einzelfallstudie ist (vgl. Yin 2003, 40-41). Dabei könnte es sich

sogar um einen offenbarenden Fall (revelatory case) handeln (vgl. Yin 2003, 42), da er Aufschluss über die bisher kaum untersuchten, bei der Einführung eines Systems des Wissensmanagements stattfindenden sozialen Prozesse liefern kann. Auch die Notwendigkeit der Beobachtung über einen längeren Zeitraum zur Überprüfung einer existierenden Theorie sprechen für eine Einzelfallstudie (vgl. Yin 2003, 42 und 45). So erstreckt sich die Beobachtung beispielsweise über den Zeitraum von April 2012 bis Dezember 2014. Der Kritik, Fallstudien würden zu lange dauern und ein Fülle beschriebener Beobachtungen hervorbringen, weil sie mit Ethnographie verwechselt würden (vgl. Yin 2003, 11), kann sich diese Fallstudie folglich tatsächlich nicht gänzlich entziehen. Aus Sicht des Verfassers leitet sich daraus jedoch nicht zwingend die Notwendigkeit einer großen Quantität beschriebener Beobachtungen ab. Die vom System des Wissensmanagements gewählte Vorgehensweise zu seiner Einführung verlangt vielmehr die Betrachtung punktueller Interventionen und ihrer Wirkungsweisen, die im realen Kontext, in dem sie aufgetreten sind, beschrieben werden (vgl. Yin 2003, 15), die keinen eindeutigen, einzelnen Satz an Ergebnissen haben (vgl. Yin 2003, 15) und deren Komplexität angenommener kausaler Zusammenhänge über Befragungen oder experimentelle Strategien nicht ausreichend adressiert werden könnte (vgl. Yin 2003, 15).

Im Verlauf dieses Kapitels wurden einige Besonderheiten des vorliegenden Falls sowie Stärken und Schwächen mit Blick auf die Eignung für eine Fallstudienforschung herausgearbeitet. Zusammenfassend scheint die Untersuchung auf Basis eine Fallstudienforschung aus folgenden Gründen gerechtfertigt:

1. Seltenheit des Falls,
2. Notwendigkeit einer Beobachtung über einen längeren Zeitraum,
3. Studie weist Elemente einer Metastudie auf,
4. Positionierung einer im Untersuchungsverlauf zu verifizierenden These,
5. Untersuchung sozialer Prozesse zu aktuellen Phänomenen am lebenden Objekt ohne Schaffung einer künstlichen Experimentumgebung,
6. Erfordernis einer direkten Anwesenheit des Beobachters,
7. Forscher hat keine Kontrolle über die Ereignisse,

8. Untersuchung der Wirkung von Interventionen in komplexer Echtumgebung ohne lineare Ableitbarkeit eines erwartbaren Ergebnisses,
9. typische Instrumente Beobachtung, Dokumentenanalyse, Feldnotizen, Interviews, Interpretation durch einen Beobachter sinnvoll einsetzbar,
10. Ziel ist, komplexere Phänomene zu beschreiben und neue Konzepte, Hypothesen und gegenstandsbezogene Theorien zu generieren.

Der ethnographische Einfluss ergab sich aus der Tatsache der Innenbeobachtung heraus. Im Kern ging es darum, zu beobachten, ob sich eine Wissenskultur tatsächlich annähernd autogen entwickeln kann, und sich dadurch ein in irgendeiner Form steuerbares System des Wissensmanagements ergibt. Eine Formulierung eines quantitativ messbaren Ziels ist somit grundsätzlich als nicht adäquat eingestuft worden. Quantitativ messbar ist lediglich, ob sich ein System des Wissensmanagements herausbildet, nicht jedoch, welches. Da der Ethnograph Teil der beobachteten Umwelt ist, gelingt für das Forschungsvorhaben eine Innensicht, die ein anderer Forschungsansatz nicht ermöglicht hätte.

Als Beobachter hatte der Forscher keine Kontrolle über die Variablen (vgl. Marczyk et al. 2005, 148). Seine Aufgabe bestand darin, zu beobachten, welche Irritationen durch die Interventionen ausgelöst wurden, wie die Organisation darauf reagiert (Variation), welche Lösung sie auswählt (Selektion) und schlussendlich beibehält (Retention) und wie die Implementierung des Wissensmanagements im Sinne der Ableitung der Notwendigkeit einer neuen Intervention darauf reagiert. Auch wenn die Forschung gerne bewusst versucht, eine Abgrenzung zwischen Fallstudienforschung und Ethnographie zu argumentieren (vgl. Yin 2003, 12), kann die Nähe beider Forschungsmethoden im vorliegenden Untersuchungsfall nicht geleugnet werden. Augenscheinlichste Aspekte der Abgrenzung sind das der Fallstudienforschung imminente Element der Positionierung einer These, die hier aufgestellt wird und der Ethnographie in der Regel fehlt, und die Tatsache, dass es nicht um die detailliert beschriebene Darstellung der natürlichen Umwelt geht (vgl. Yin 2003, 14-15). Mit der Ethnographie teilt sich die vorliegende Arbeit jedoch offenkundig, dass

- sie nicht geradlinig verläuft, sondern einem iterativen Prozess fortlaufender Datenerfassung und –analyse folgt (vgl. Szabo 1998, 61),

- der generelle Rahmen zu Beginn feststeht, sich Beobachtungsorte und -subjekte jedoch im Verlauf der Untersuchung ergeben (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 4),
- die Bewertung Interpretation und kritische Reflexion einbezieht (vgl. Hammersley/Atkinson 2007, 4)
- der Forscher selbst Teil der Umwelt ist und mit ihr in direkter Interaktion steht (vgl. Szabo 1998, 62).

Kritische Stimmen können sicherlich diese Nähe der Einzelfallstudie zur Ethnographie reklamieren. Tatsächlich fiel die Entscheidung dafür bewusst aufgrund der besonderen Konstellation des vorliegenden Falls, der im Prinzip nur auf diese Weise untersucht werden kann. Das untersuchte Unternehmen hatte sich für einen besonderen Weg zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen entschieden. Der wissenschaftlich stimulierende Kern war dabei die Einführung über Interventionen zur Stimulierung von Wissenskooperation und Wissensmanagementinitiativen (das Vorgehen zur Implementierung wird in Kapitel 4.2 noch näher beschrieben). Wissenschaftlich zu beobachten, ob und wenn ja welches System des Wissensmanagements sich dabei bilden würde, ist bisher in der Tiefe und Nähe zum Einführungsprozess kaum untersucht worden. Der Abgrenzung der Rollen des Beobachters im System des Wissensmanagements vom System des Wissensmanagements war hierbei von großer Bedeutung. Das Eintauchen in das System ermöglicht die erwünschte profunde Innensicht und verlangt förmlich nach ethnografischen Elementen. Die gegenseitige Beeinflussung lässt sich jedoch nicht vollkommen ausschließen. Auf der anderen Seite begründet sich genau im tiefen Innenblick auf systemische Zusammenhänge und das Wirken von Variation, Selektion und Retention über die Zeit das wissenschaftliche Interesse. Momentaufnahmen quantitativer Empirie in Bezug auf den vergleichenden Status Quo von Wissensmanagement in Unternehmen liegen hingegen schon in großer Zahl vor. Sie geben in der Regel eine Momentaufnahme zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder und setzen diese ins Verhältnis zu anderen Momentaufnahmen. Die Vergleichbarkeit ist aus Sicht des Autors hier allein deshalb fraglich, als dass unterstellt werden kann, dass das eingeführte Wissensmanagement und die Art der Implementierung selten über verschiedene Organisationen hinweg einer

gemeinsamen Logik folgen dürften (vgl. auch die Erläuterungen zur Notwendigkeit der Abstimmung von den jeweilig einzigartigen Besonderheiten einer Organisation und des dafür stimmigen Wissensmanagements in Kapitel 2.5).

Aufgrund der Tatsache, dass darüber hinaus das Fallstudiendesign durch das System des Wissensmanagements im Unternehmen vorgenommen wird, kommt dem Forscher im Rahmen dieser Untersuchung in erster Linie die Rolle eines Beobachtungsbeobachters zu, dessen Aufgabe ist, die Vorgänge zu beobachten, zu beschreiben, zu interpretieren und in der Folge wissenschaftliche Ableitungen zu formulieren. Der Beobachter agiert hier als eigenes System (vgl. Luhmann 2006, 63), das das System des Wissensmanagements beobachtet. Während letzteres aktiv auf die Geschehnisse, die seine Interventionen in der Organisation auslösten, reagieren musste, beschränkte sich der Forscher darauf, zu beobachten, was passierte, sowie es zu beschreiben und zu interpretieren, inwieweit es auf die Forschungsfrage einzahlte. Als Instrumente kamen daher vorrangig die Beobachtung und die Dokumentenanalyse zum Einsatz. Gemein ist in beiden Fällen die Forschungsfrage, ob sich über den gewählten Weg ein System des Wissensmanagements etablieren lässt.

Ungeachtet der Tatsache, dass der Beobachter einen Fall beobachtet, der den Anforderungen einer Einzelfallstudie entspricht, gibt es bereits seit einiger Zeit Vertreter der Sichtweise, dass sich Ethnographie ohnehin auch als eigene Disziplin für die Forschung in Organisationen eignet. Sie unterstellen, dass Organisationsethnographie bisher ignoriert worden ist, weil Anthropologen es nur als einen Ausschnitt des Lebens gesehen haben, während sie auf der Suche nach dem Blick auf das Ganze waren (vgl. Hirsch/Gellner 2001, 13). Tatsächlich existieren Organisationen aber nicht in einem Vakuum, sondern operieren in einem weiteren Kontext (vgl. Hirsch/Gellner 2001, 4). Ethnographie kann der Geschäftswelt dann dabei helfen, den Übergang des Business von Funktion zu Bedeutung mit ihrer Expertise und Innensicht zu begleiten (vgl. Chapman 2001, 21). Dadurch, dass der Anthropologe die Realität, durch die sich eine Organisation konstituiert, interpretiert und beschreibt (vgl. Ouroussoff 2001, 35), bringt er eine neue Sichtweise ein, die direkt an der Realität ansetzt und damit einen interessanten Kontrapunkt zur Arbeit mit empirischer Information und Modellen

beisteuert – vor allem dann, wenn komplexitätsreduzierende Modelle und Empirie nicht (mehr) die vom Business gewünschten Ergebnisse hervorbringen (vgl. Chapman 2001, 23). Gute Ethnographie kann auch im organisationalen Kontext Sinnträger sein, Unerwartetes hervorbringen, die Vielfältigkeit reflektieren oder ein Modell ableiten (vgl. Hirsch/Gellner 2001, 9). Weitere Stärken der Ethnographie, auf denen zuvor genanntes aufbaut, sind unter anderem, dass sie kontextualisierte Ergebnisse hervorbringt, die Empathie, Hierarchie, Abhängigkeiten und Ambiguität berücksichtigt und weniger anfällig für Suche nach Publikumswirksamkeit und Bestätigung ist (vgl. Hirsch/Gellner 2001, 9). Die Konstellation dieses Falls ermöglicht somit den sinnvollen Einsatz einer Fallstudienforschung mit ethnographischen Elementen.

In der folgenden Abbildung finden sich die wichtigsten Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken einer ethnographische Anteile beinhaltenden Einzelallstudienforschung tabellarisch zusammengefasst (vgl. Abb. 11). Trotz der Schwächen und Risiken ist der vorliegende Fall aus Sicht des Autors für die Untersuchung als Einzelfallstudie mit ethnographischen Elementen geeignet.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein theoretisch konstruiertes Gebilde / kein Umfeld eines künstlich angelegten Experiments</li> <li>• Keine Kontrolle über die Ereignisse, das heißt Beobachtung tatsächlich und unbeeinflusst stattfindender sozialer Prozesse am lebenden Objekt als Teil der Kultur vor dem Hintergrund aktueller organisationaler Phänomene und Herausforderungen</li> <li>• Eignung von Fallstudienforschung für Aspekte des Managens von Organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nur ein Fall</li> <li>• Keine Generalisierbarkeit</li> <li>• Ethnographische Anteile <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kein geradliniger, sondern iterativer Prozess</li> <li>○ Beobachtungsorte und –subjekte ergeben sich im Verlauf der Untersuchung</li> <li>○ Der Forscher ist Teil der Umwelt</li> </ul> </li> <li>• Wirklichkeitskonstruktion über Wahrnehmung und Interpretation des Beobachters</li> <li>• Keine Validierung der Ergebnisse über Quantifizierung</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugang zu einem bisher wenig erforschten Gebiet und aus einer bisher selten eingenommenen Perspektive</li> <li>• Antwort auf Fragen nach Wie und Warum</li> <li>• Ableitung von Empfehlungen für die Wirksamkeit der Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen</li> <li>• Kritische Reflexion der Ergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr der Verzerrung durch die Interpretation der Beobachtungen durch den Beobachter</li> <li>• Vorwurf der nicht Verallgemeinerbarkeit</li> </ul>

**Abbildung 11: Eignung des Falls für eine Fallstudienforschung**  
(eigene Darstellung)

### 3.3 Erhebungsverfahren und Evaluierung

Eine Einzelfallstudie zielt nicht auf die Quantifizierung eines Ergebnisses ab, sondern auf analytische Generalisierung, bei der eine zuvor erarbeitete Theorie als Template für die Überprüfung der empirischen Ergebnisse der Fallstudie dient (vgl. Yin 2003, 32-33). Am Ende einer Forschung müssen die gesammelten Daten zur initialen Forschungsfrage in Relation gebracht werden (vgl. Yin 2003, 19). Zusätzlich muss eine Fallstudie den vier Gütekriterien empirischer Sozialforschung, bestehend aus Konstruktvalidität (construct validity), interne Validität (internal validity), externe Validität (external validity) und Zuverlässigkeit (reliability), gerecht werden (vgl. Yin 2003, 19). In der Phase der Datensammlung muss der Forscher den Kriterien der Konstruktvalidität und Zuverlässigkeit Rechnung tragen. Bei Fallstudien kann die Konstruktvalidität durch die Nutzung multipler Evidenzquellen, die Etablierung einer Evidenzkette und das Einbeziehen von Schlüsselpersonen zur Überprüfung erhöht werden (vgl. Yin 2003, 36). Zuverlässigkeit bedeutet, dass ein anderer Forscher, der die Studie wiederholen würde, zum gleichen Ergebnis kommen sollte (vgl. Yin 2003, 37). Zur Erreichung der Zuverlässigkeit schlägt Yin die Nutzung eines Fallstudienprotokolls und die Entwicklung einer Fallstudiendatenbank vor (vgl. Yin 2003, 38). Während der Datenanalyse ist die interne Validität sicherzustellen. Hierfür bieten sich die Taktiken der Mustererkennung, Entwicklung von Erklärungsgebilden und der Vergleich mit konkurrierenden Erklärungen sowie die Nutzung von Logikmodellen an (vgl. Yin 2003, 36). Die Phase des Forschungsdesigns muss den Kriterien der externen Validität genügen. Im Rahmen einer Einzelfallstudie schlägt Yin hierfür die Nutzung von Theorie in Bezug auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse vor (vgl. Yin 2003, 37).

Im vorliegenden Untersuchungsfall legt das System des Wissensmanagements bei seiner Einführung den Grundstock zur Erreichung der Konstruktvalidität, internen Validität, externen Validität und Zuverlässigkeit. Zur Sicherstellung der Konstruktvalidität werden im Rahmen der Interventionen verschiedene Quellen herangezogen. Diese basieren auf den jeweiligen Klienten- oder Rezeptorensystemen für die Interventionen. Dabei handelt es sich unter anderem um verschiedene Adressaten unterschiedlicher Fachbereiche (wie Produktion, For-

schung und Entwicklung, Qualität, Logistik, Standortverlagerung, Personal und dergleichen), die Gruppe der erklärten oder selbstdefinierten Wissensmanager, die in den unterschiedlichsten Fachbereichen agieren oder etabliert worden sind, die Informatik und das Innovationsmanagement. Die Evidenzkette wird durch kontinuierliche Aufzeichnung der Interventionen und Ergebnisse sichergestellt. Hier fließen eigene Feldnotizen des Systems des Wissensmanagements, Rückmeldungen aus Befragungen und Interviews (zum Beispiel Reflexion in Bezug auf einen Problemfall und seine mögliche Lösung oder auf die Wirksamkeit einer Intervention) oder Rückmeldungen in Form unternehmerischer Entscheidungen zum Vorgehen in Bezug auf die Einführung des Wissensmanagements mit ein. Die Schlüsselpersonen, deren Aussagen genutzt werden, erhalten immer die Gelegenheit eines freiwilligen Feedbacks auf die jeweilige Dokumentation. Teilweise wird diese vom System des Wissensmanagements auch aktiv eingefordert. Die Zuverlässigkeit wird durch kontinuierliche Protokollierung und Ablage in einem Datenbanksystem sichergestellt. Die Triangulation, mit der sichergestellt werden soll, „dass ein Forschungsgegenstand von (mindestens) zwei Punkten aus (...) konstituiert (...) wird“ (Flick 2004, 11), erfolgt primär in Form der Datentriangulation, bei der Informationen von verschiedenen Quellen mit dem Ziel, das gleiche Phänomen zu untersuchen, herangezogen werden (vgl. Yin 2003, 99). Bei der Nutzung der multiplen Quellen kommt die Logik der Evidenzkonvergenz (convergence of evidence), bei der das Faktum sich aus verschiedenen Quellen speist (vgl. Yin 2003, 98-100), zum Einsatz. Startpunkt der internen und externen Validität ist die theoretische Proposition, an der die Ergebnisse der Fallbeobachtung gespiegelt werden (vgl. Yin 2003, 111). Diese ergibt sich aus Fragestellungen zur praktischen Relevanz theoretischen Gedankenguts zur Einführung und Ausbildung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen und beinhaltet damit die für die externe Validität relevante Überprüfung an der Theorie (vgl. Yin 2003, 37 und 111-114). Der internen Validität soll durch Mustererkennung und Mustervergleich (pattern matching) entsprochen werden. Im Fall dieser Einzelfallstudie werden aus der theoretischen Proposition zu erwartende – meist aus der Theorie abgeleitete – Ergebnisse formuliert, an denen die tatsächlichen Beobachtungen dann überprüft werden (vgl. Yin 2003, 116).



Diese Untersuchung folgt dem Grundsatz des zirkulären Vorgehens: ausgehend von Vorannahmen finden Datenerhebung, -auswertung und -vergleiche in der natürlichen Umgebung der Population der Organisation zu verschiedenen Zeitpunkten statt und führen schlussendlich zur Theoriebildung (vgl. Wrona 2005, 14-15). Mayring (2002, 19-24) folgend finden die fünf Grundsätze für qualitative Sozialforschung Anwendung:

- Subjektbezogenheit (die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte als Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchung)
- Deskription (Beschreibung des Gegenstandsbereichs vor Konstruktion der Erklärung)
- Interpretatives Paradigma (Erschließung des Untersuchungsgegenstands durch Interpretation)
- Alltägliche Umgebung (keine Untersuchung in Laborsituationen)
- Verallgemeinerung (durch schrittweise Begründung auf Basis der situativen Gebundenheit menschlichen Handelns).

Von Bedeutung ist in dieser Untersuchung die Annahme der Beobachtung zweiter Ordnung. Aufgrund des gewählten Ansatzes zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements beobachtet das Wissensmanagement als Institution die Organisation dabei, wie sie auf Impulse zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements reagiert. Die Einrichtung Wissensmanagement setzt dabei Impulse, beobachtet die Reaktion und reagiert wiederum darauf mit einer weiteren Intervention. Der Forscher ist der Beobachter zweiter Ordnung, der das System des Wissensmanagements bei seiner Einführung beobachtet. Als Beobachtungsbeobachter sieht er die Gegenstandsbeobachtung und die blinder Fleck genannte Unterscheidung des Beobachters erster Ordnung (vgl. Villányi et al. 2009, 379). Er kann beobachten was der Beobachter erster Ordnung nicht beobachten kann (vgl. Luhmann 2006, 157). Auch nach der Systemtheorie ist der Beobachter Teil dessen, was er beobachtet (vgl. Luhmann 2006, 166). Die theoretisch unbegrenzte Erweiterbarkeit der Beobachtungsbeobachtung n-ter Ordnung, bei der sich der Beobachtungsbeobachter beispielsweise selbstreflexiv beim Beobachtungsbeobachten beobachten könnte (vgl. Villányi et al. 2009, 379), soll hier mit der Ziel der Komplexitätsreduktion außer Acht gelassen wer-

den.<sup>47</sup> Relevant ist, dass das Ergebnis der Beobachtung im Rahmen dieser Einzelfallstudie hervorbringen soll, was aus dem gewählten Vorgehen zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen für andere Einführungen von Systemen des Wissensmanagements gelernt werden kann und welches Ergebnis es hervorbringt. Der Forscher agiert primär als Beobachter des Systems des Wissensmanagements in seiner Interaktion mit dem System der Organisation im Sinne eines Ethnographen. Er hat während des Verlaufs der Fallstudie Zugriff auf die dem System des Wissensmanagements verfügbaren Daten und beobachtet die Interaktion über den gesamten Untersuchungszeitraum von April 2012 bis Dezember 2014. Da ein lebendes Objekt in einem natürlichen Entwicklungsprozess beobachtet wurde, dem nicht vorgegeben werden kann, wann es fertig zu sein hat, war im Vorfeld der Untersuchung bereits klar, dass der Endzeitpunkt der Untersuchung nicht den Abschluss der Einführung des Wissensmanagements bedeuten muss, die weitere Entwicklung jedoch nicht in diese Untersuchung einfließen würde. Hier manifestiert sich ein großer Unterschied zu einem in der Praxis eher üblichen Vorgehen mit zeitlichen Vorgaben. Der Startpunkt für die Beobachtung über einen Zeitraum von 32 Monaten ergab sich aus dem Beschluss der Organisation, im April 2012 in Form der Gründung der entsprechenden Organisationseinheit ein System des Wissensmanagements zu etablieren. Der Endzeitpunkt des Beobachtungszeitraums dieser Untersuchung leitet sich aus dem Meilenstein im Rahmen der Einführung des Systems des Wissensmanagements ab, an dem die Organisation die Entscheidung bezüglich der zukünftigen Rolle des Wissensmanagements im Unternehmen auf Basis der bis dahin erworbenen Erkenntnisse aus dem Prozess der Einführung fällte.

Zur Datenerhebung auf der Ebene der zweiten Ordnung kamen hauptsächlich Beobachtung und Datenanalyse zum Einsatz. Daneben wurden in untergeordnetem Umfang auch Erkenntnisse aus Befragungen und Interviews eingesetzt.

---

<sup>47</sup> „Die Beobachtung 2. Ordnung kann nun ihrerseits zum Gegenstand einer Beobachtung 3. Ordnung werden, in der die Beobachtungsbeobachtung beobachtet wird. In dieser Weise lässt sich eine beliebige, unbegrenzte Anzahl von Beobachtungen n-ter Ordnung konstruieren, die jeweils sehen, was der Beobachter (n-1)ter Ordnung nicht sehen kann“ (Villányi et al. 2009, 379).

Die teilnehmende Beobachtung gehört zum Standardrepertoire der Feldforschung (vgl. Mayring 2002, 80). Der Beobachter ist Teil der sozialen Situation und interagiert mit ihr in ihrer natürlichen Umgebung und während ihres natürlichen Verlaufs (vgl. Mayring 2002, 80). Davon verspricht man sich eine Innenperspektive auf den Beobachtungsgegenstand, die auf eine andere Weise nicht oder zumindest nicht in vergleichbarer Intensität möglich gewesen wäre (vgl. Mayring 2002, 80). Dabei kann beziehungsweise sollte der Beobachter einerseits höchstens halb-standardisiert vorgehen, ist aber in der Pflicht, Kommentare und Ableitungen zu formulieren (vgl. Mayring 2002, 81). Die Technik der teilnehmenden Beobachtung eignet sich vor allem dann, wenn bestimmte Gegenstandsbereiche nicht ohne weiteres von außen einsehbar sind und Einsicht in die Perspektive der Beteiligten von Bedeutung ist (vgl. Mayring 2002, 82).

Der Abschluss der Analyse erfolgt über die Verschriftlichung, die einen wesentlichen Teil der Aufbereitung, Analyse und Interpretation darstellt (vgl. Dellwing/Prus 2012, 203-204). Der exakten und angemessenen Beschreibung kommt im Kontext qualitativer Forschung eine große Bedeutung zu (vgl. Mayring 2002, 85). Das forschungspraktische Grundmaterial, das unter anderem in Form von Beobachtung und Dokumentenanalyse zusammengetragen worden ist, wird nun so aufbereitet, dass es sowohl den Verlauf der Studie, Ausgangssituation und Ergebnis darstellt, als auch der Interpretation, Reflexion und Bewertung unterworfen wird (vgl. Dellwing/Prus 2012, 203-204).

## **4 FALLSTUDIE: PROPOSITION, DURCHFÜHRUNG, BEURTEILUNG**

### **4.1 Grundlegendes über das Beobachtungsobjekt**

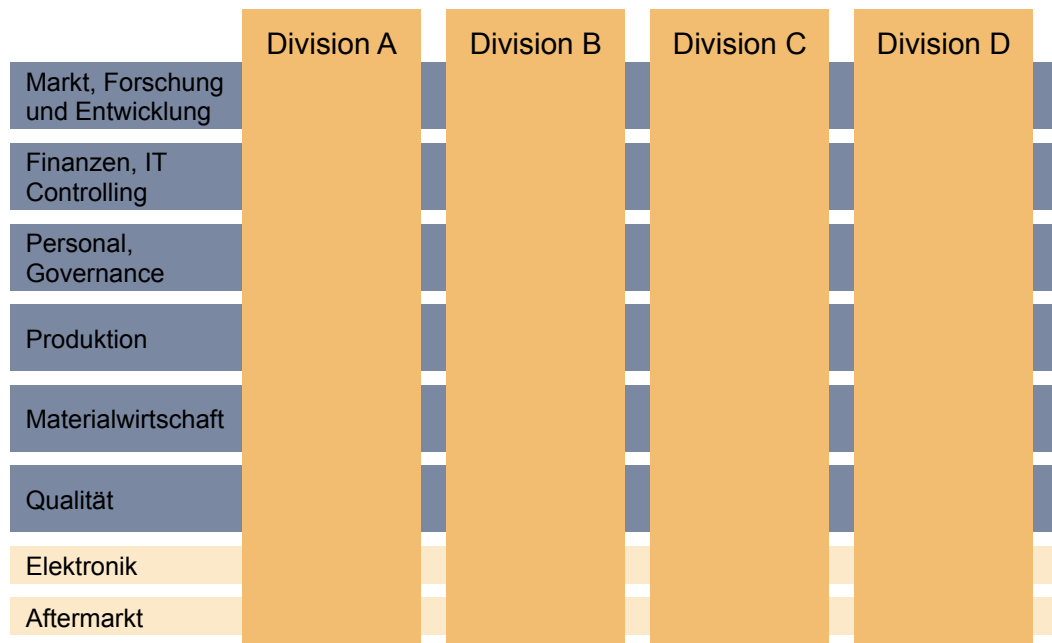
#### **4.1.1 DAS BEOBACHTUNGSOBJEKT**

Die Informationen zum Beobachtungsobjekt stammen aus verschiedenen im Rahmen der Untersuchung vom beobachteten Unternehmen bereit gestellten Quellen. Das Unternehmen an sich wird im Rahmen der Untersuchung anonym bleiben. Auf Quellenverweise muss daher in diesem Kapitel verzichtet werden.

Bei dem Beobachtungsobjekt handelt es sich um einen in den Sektoren Automobil und Industrie aktiven Technologiekonzern. Das Unternehmen hat sich zu einem Global Player mit jahrzehntelanger Tradition und großer finanzieller Solidität und Unabhängigkeit entwickelt, der zum Zeitpunkt der Beobachtung mehrere zehntausend Mitarbeiter weltweit beschäftigte und in weit über 100 Ländern der Erde über Produktionsstätten verfügte. Das Unternehmen steht für Qualität, Innovation und Technologieführerschaft sowie für verlässlichen und respektvollen Umgang mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern. In den letzten Jahren hat sich das Unternehmen über Zukäufe und organisches Wachstum stark vergrößert. Es wuchs dabei stärker als der Markt und gewann entsprechend Marktanteile. Das organische Wachstum fand in beinahe allen Unternehmensbereichen statt. Größter Umsatzträger war dabei Europa, größte Umsatztreiber waren Nordamerika und Asien/Pazifik.

Ein Kernmerkmal der Unternehmenssteuerung war Dezentralität. Gewinn- und Verlustverantwortung und damit die operative Steuerung lagen in der Verantwortung der Unternehmensbereiche. Eine schrittweise Zusammenführung hatte um die Jahrtausendwende begonnen. Circa zehn Jahre nach einer großen Unternehmensakquise stellte sich das Unternehmen grundlegend neu auf, um besser auf die zunehmende Marktkomplexität und die Anforderungen der Kunden reagieren zu können. Zum Zeitpunkt der vorliegenden Beobachtung war die Reorganisation formal bereits abgeschlossen. Das Unternehmen befand sich kulturell allerdings noch in der Phase der Veränderung und bereitete darüber hinaus eine weitere große Akquisition vor. Zum Zeitpunkt der Untersuchung bestand es aus vier Divisionen, die ihre Geschäftstätigkeit aus verschiedenen Business Units heraus steuerten, sowie zwei divisionsähnlichen Business Units, deren Handlungsfelder sich über alle Divisionen hinweg erstreckten. Innerhalb der Divisionen selbst lag die tatsächliche Profit-and-Loss-Verantwortung in den einzelnen Business Units. Die zahlreichen Auslandsaktivitäten der einzelnen Business Units wurden in Regionalbereichen zusammengefasst. Ziel war dabei, regionale Besonderheiten korrekt adressieren und regionale Synergieeffekte nutzen zu können. Die Konzernsteuerung erfolgte über Ressorts (Vor-sitz/Markt/F&E, Finanzen/Controlling/IT, Personal/Governance, Produktion, Materialwirtschaft und Qualität). Das Zusammenspiel von Ressorts und Divisionen

wurde über eine Matrixstruktur geregelt, die in dieser Form (vgl. Abb. 12) als Teil oben genannter Reorganisation eingeführt worden war.



**Abbildung 12: Organisationsstruktur des Beobachtungsobjekts**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Matrixstruktur des beobachteten Unternehmens)

Die einzelnen, neu geformten Divisionen waren der Kern der Restrukturierung gewesen. Vormalig selbständige Unternehmensbereiche und Geschäftsfelder, die bis dahin selbständig am Markt agiert hatten, waren nach Produkten zusammengefasst und einer gemeinsamen Divisionsleitung unterstellt worden. Neben dieser produkt- und marktorientierten Neuorganisation sind noch die Aktivitäten in den sogenannten Regionalbereichen im Zusammenhang mit der Restrukturierung zu erwähnen. Mit der Umstrukturierung wurde die Steuerung der Aktivitäten im Ausland vom Grundsatz her in die zentralen Leitungsgremien der Divisionen und Business Units übertragen. Steuerungs- und Verantwortungsbündelung fand somit hierarchisch gesehen von oben nach unten auf den Ebenen Konzern (Ressorts), Division, Business Unit, Region und Standort statt.

Trotz des Umfangs und der unterstellbaren Tragweite der strukturellen und organisatorischen Veränderungen hatte es keine spürbaren, nach außen sichtbaren Auswirkungen auf den Geschäftserfolg gegeben. Auch in 2014 konnte das Unternehmen seinen Umsatz erneut steigern. Ebenso erfolgsversprechend sind die Aussichten auf die zukünftige Entwicklung für die nächsten Jahre, für die von einem weiteren Wachstum ausgegangen wird.

#### 4.1.2 AUSGANGSLAGE, BEOBACHTUNGSRAHMEN, PRÄMISSEN, RESTRIKTIONEN

Im Rahmen einer Umstrukturierung des Personalbereichs führte eine ursprünglich im Bereich HR Business Services gestartete Initiative zur Einrichtung einer neuen, der Personal- und Organisationsentwicklung zugeordneten Abteilung „Wissens- und Ideenmanagement“. Im Zentrum der Aufgaben stand zunächst die Analyse der notwendigen Grundlagen. Dabei ging es im Kern um die Analyse, was Wissensmanagement überhaupt sein und bewirken kann, was für den Aufbau nötig ist, und was das für das Unternehmen bedeutet. Somit stand zu Beginn der Arbeitsaufnahme der Abteilung noch nicht fest, welche Form das Wissensmanagement annehmen sollte. Dahinter lag das Bestreben, nicht irgendeine Form des Wissensmanagements einzuführen, sondern zuerst zu prüfen, welches Wissensmanagement für die Organisation Sinn machen würde. Auf der anderen Seite gaben die Begrenztheit der Ressourcen und die Zuordnung des Wissensmanagements zur Personal- und Organisationsentwicklung einen Rahmen vor. Schlussendlich ergab sich daraus das Bestreben, ein an den Bedarfen der Organisation ausgerichtetes Wissensmanagement, das in Abgrenzung zu Aktivitäten der Informatikabteilung stark auf den Menschen als Träger von Wissen fokussierte, aufbauen zu wollen. Es sollte ein sichtbarer Mehrwert für die Organisation geschaffen werden, der die zügige Akzeptanz eines Wissensmanagements, das gleichzeitig eine gewisse Leichtigkeit aufweisen sollte, erleichtern sollte.

Die Einführung eines rigiden Top-Down-Modells war somit keine Option. Vielmehr sollte nach systemischen Grundsätzen gemeinsam mit „not-fühlenden“ Bereichen das für ihre Zwecke jeweils richtige Wissensmanagementpaket erarbeitet und implementiert werden. Dabei galt es zu vermeiden, dass eine unreflektierte Wahl zu einer Zielverfehlung oder sogar zu einer organisatorischen Belastung führen könnte. Um die Aufmerksamkeit für Wissensmanagement zu erhöhen, sollten unterstützend zusätzliche Impulse im Unternehmen gesetzt werden. Die Erwartungshaltung war, dass beide Initiativen gemeinsam

- zu einem konvergierenden Verständnis von dem, was Wissensmanagement ist, und dass es einen Mehrwert schafft, führen würden

- potentielle Sponsoren, Betroffene und Beteiligte erkennbar machen und sie zur Unterstützung von Pilotprojekten anregen würden
- Pilotprojekte stimulieren würden, die den Mehrwert eines Wissensmanagements wie Leuchttürme weithin im Unternehmen sichtbar machen und zum Kopieren animieren würden
- über auf die eigenen Belange adaptiertes Kopieren der Leuchtturmprojekte<sup>48</sup> allmählich zur Ausbreitung von Wissensmanagement im Unternehmen führen würden
- die Unternehmensleitung anregen würden, die entsprechenden Ressourcen für die Sicherstellung der Nachhaltigkeit und Kompatibilität der Aktivitäten sowie für über Einzelmaßnahmen nicht adressierbare Bedarfe des gesamten Unternehmens<sup>49</sup> bereitzustellen.

Eine bemerkenswerte Auffälligkeit war die bewusste Distanz zu Instrumenten der IKT. Im Gegensatz zu vielen anderen Wissensmanagementaktivitäten war IT nicht Teil der Definition des unmittelbaren Aktionsfelds. Die in gewisser Autonomie entwickelten Instrumente der IT wurden weitestgehend als gegeben hingenommen und integriert, wo es Sinn machte. Die bewusste Fokussierung auf den Menschen, sollte dabei die Abgrenzung von Wissensmanagement zu Datenmanagement unterstützen.

Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang noch das Informations- und Kommunikationsverständnis. Will man dies für den Beobachtungsfall klar differenzieren, bedarf es einer Abgrenzung von Information, Kommunikation und Dialog. Dialogischer Austausch im Sinne eines sich um gegenseitiges Verständnis bemühenden Wechselspiels zwischen Dialogpartnern zum Austausch von Informationen und Erfahrungen, zur Reflexion und zur kreativen Verarbeitung fiel eher in die Domäne der Personal- und Organisationsentwicklung. Kommunikation im Sinne der Anwesenheit mehrerer Kommunikationspartner

---

<sup>48</sup> Als Leuchttürme oder Leuchtturmprojekte sollen solche Projekte und Aktivitäten verstanden werden, die das Potential haben, als positive Beispiele guten Wissensmanagements Sichtbarkeit für Vorteile und Nutzen des Wissensmanagements zu erzeugen und Begehrlichkeit zu generieren, die positiven Effekte dieses Wissensmanagements durch Kopieren zu wiederholen.

<sup>49</sup> Z.B. Expertenverzeichnis, Datenmanagement, Netzwerke und Kollaborationsplattformen, Entwicklung einer Wissenskultur, etc.

zur gegenseitigen Übertragung von Nachrichten und Klärung deren Inhalte fand verstärkt als Teil der Führung statt. Für Information im Sinne des Verteilens von Nachrichten und Botschaften waren primär die interne Unternehmenskommunikation und Informationsplattformen der IKT (Intranet, Wiki, etc.) verantwortlich.

## **4.2 Wissenschaftstheoretischer Bezugsrahmen**

### **4.2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN IM RAHMEN DIESER ARBEIT**

#### **4.2.1.1 *Bestimmung des Wissensbegriffs***

An Definitionen des Wissensbegriffs mangelt es nicht.<sup>50</sup> Auch dieser Arbeit liegt ein bestimmtes Verständnis des Begriffs Wissen zugrunde. Hierbei soll nicht versucht werden, eine endgültige oder uneindeutige Definition des Wissensbegriffs zu finden. Die vorgenommene Begriffsbestimmung soll lediglich beschreiben, mit welchem Wissensverständnis im Rahmen der Untersuchung gearbeitet wird. Demnach entsteht Wissen im Menschen, wenn für ihn Information in einen Erfahrungskontext eingebettet einen Unterschied macht und bewusst verarbeitet wird (vgl. die Ausführungen von Bateson 1996, Al-Laham 2003, North 2005, Willke 2011 und Pircher 2010a, sowie Kapitel 2.1.1). Wissen ist subjektiv (vgl. Reinmann/Eppler 2008, 20) und wird organisational relevant, wenn es in eine für die Organisation sichtbare Handlung überführt wird (vgl. North 2005, 34; Kilian et al. 2007, 16). Organisationales Wissen steckt als kollektives Wissen in Form von Kommunikation oder als in Speichersystemen formalisiertes Wissen (vgl. Reinmann/Eppler 21-22) in den personen-unabhängigen Regelsystemen der Organisation (vgl. Willke 2001, 16) und kann nicht mehr auf eine einzelne Person zurückgeführt werden (vgl. Schiersmann/Thiel 2001, 356).

#### **4.2.1.2 *Verständnis von Wissensmanagement***

Zunächst einmal geht es im Rahmen dieser Arbeit in erster Linie um organisationales Wissensmanagement. Ziel eines Wissensmanagements aus organisationaler Sicht ist in der Regel, die Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu steigern,

---

<sup>50</sup> Eine hilfreiche Übersicht über einige verbreitete Definitionen findet sich unter anderem bei Bodrow/Bergmann (2003, 36-67).



dass die Wirksamkeit von Wissen verbessert wird, indem die individuellen und kollektiven Wissensressourcen besser genutzt und entwickelt werden (vgl. Kilian et al. 2007, 16). Dabei soll unter Wissensmanagement all das verstanden werden, was in einer Organisation (bewusst oder unbewusst) mit dem Ziel passiert, den Umgang mit Wissen effizienter und effektiver zu machen. Da Wissen im Menschen entsteht, kann Wissensmanagement nicht ohne ihn erfolgen. Es gibt dabei nicht das eine beste oder ein One-size-fits-all-Wissensmanagement.

#### **4.2.1.3 Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie**

Aufgrund der bereits erwähnten Nähe zur IKT soll hier kurz auf ihre Bedeutung eingegangen werden. Weder Information und Wissen, noch die dazugehörigen Managementansätze werden in der Regel in der Praxis stringent voneinander abgegrenzt. Dabei kommt der Information oft mehr Aufmerksamkeit zu. Ihr wird mit dem Informationssektor ein eigener Wirtschaftsbereich zugeordnet, in den die Produktion von Information sowie Dienstleistungen im Bereich der IKT fallen (vgl. Lehner 2012, 5). Durch ihre steigende Quantität wird der Beherrschbarkeit von Information große Bedeutung beigemessen. Der anfänglichen Euphorie, IKT wäre die Lösung aller Probleme rund um das Management von Daten, Informationen und Wissen, folgt zunehmend die Erkenntnis, dass es weder bei Informations- noch Wissensmanagement in erster Linie um Quantität und Speichern geht (vgl. Guldenberg/Helting 2004, 530). Zwar haben sich im Wissensmanagement mit dem technologischen und dem humanorientierten Ansatz, die teilweise auch zu einem integrativen Ansatz zusammengefasst werden, zwei zentrale Paradigmen herausgebildet, die der Trennung in Kodierung impliziten und expliziten Wissens (Wissen als Objekt im technologischen Ansatz) und der Verbesserung und Förderung interpersoneller Kommunikationsprozesse (Wissen als Prozess im humanorientierten Ansatz) gerecht werden wollen (vgl. Meixner/Haas 2012, 8-10). Die Gefahr, der gern genutzten Verblendung zu erliegen, IKT könnte schon Wissen managen, ist jedoch ungebrochen groß. Gespeichertes Wissen ist zwar grundsätzlich zugänglich, kommt es jedoch nicht in den spezifischen Anwendungszusammenhang, der in den sozialen Beziehungsnetzwerken zwischen Menschen entsteht, bleibt es wirkungslos (vgl. Dievernich/Wolf 2013, 10-12). Die Bedeutung eines Informationsmanagements soll

hier keineswegs geschmälert werden. Fundierte und professionell aufbereitete Informationen sind für unternehmerische Entscheidungen essentiell (vgl. u.a. Koenigsmark/Schleich 2012, 3). Wissensmanagement im Sinne dieser Untersuchung braucht allerdings den Menschen. Daher geht es in dieser Arbeit nicht um IKT, sondern das Wissensmanagement mit Menschen.

#### 4.2.1.4 Mensch und Führung im Wissensmanagement

Häufig steht ein Wissensarbeiter im Zentrum der Gedanken zu Wissensmanagement. Darunter werden zum Beispiel „hochqualifizierte Fachkräfte, die mit ihrem Wissen wesentlich zur Wertschöpfung der Unternehmen beitragen“ (Stiehler/Schabel 2012, 3) verstanden. Manchmal geht es auch um den Homo Scientiae – den Mensch der Wissenschaft (vgl. u.a. Kapitel 2.2.1). Im Rahmen dieser Abhandlung wird davon ausgegangen, dass grundsätzlich jeder Mensch „weiß“ und vom Umgang mit Wissen betroffen ist. Der unterstellte wissende Mensch, der Homo Sciens genannt werden kann, entspricht kaum dem Typus eines rational-economic man (vgl. Kapitel 2.3.5), sondern vielmehr McGregors Theorie Y (vgl. Kapitel 2.3.5). Führung sollte daher verstärkt auf Ermöglichung setzen. Für den Homo Sciens müssen vermutlich ähnliche Rahmenbedingungen gegeben sein wie für einen Wissensarbeiter (vgl. Tab. 20).

Rahmenbedingungen für einen Homo Sciens
Entbindung von Raum und Zeit durch Vertrauen und ergebnisorientierte Steuerung statt Mikromanagement
Führung bedeutet Coach und Dienstleister nicht Controller und Befehlsgewalt
Alternative Karrieremodelle, die nicht aus Ermangelung an Alternativen die besten Experten zwingen, zur Führungskraft zu werden
Empowerment, Partizipation, Freiraum (Trial-and-Error, Fehlertoleranz)
Motivation durch Vorbildfunktion und persönliche Ansprache.

**Tabelle 20: Rahmenbedingungen für einen Homo Sciens**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Wais 2006, 231; Stiehler/Schabel 2012, 12-16; Schabel 2013, 38-41)

Daraus leitet sich auch ab, dass die Organisation sowohl dem Homo Sciens als auch der Führungskraft, die die Ermöglichung seiner optimale Entfaltung zulassen und zulassen können muss (vgl. u.a. Vollmar 2015, 35) entsprechend förderliche Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen muss.

## 4.2.2 VORGEHEN ZUR EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT

### 4.2.2.1 *Wissensmanagementansatz im Rahmen der Untersuchung*

Für das Vorgehen zur Einführung eines Wissensmanagements entlehnten die Verantwortlichen des beobachteten Unternehmens Gedankengut aus den in Kapitel 2.4.3 dargestellten Ansätzen. Die dahinterliegende Logikkette wird im Folgenden näher erläutert.

Nach dem Verständnis des TKM (vgl. Kapitel 2.4.3.2) wird davon ausgegangen, dass in jedem Fall bereits eine Art von Wissensmanagement in der Organisation stattfindet. Es gedeiht solange unbewusst und unkontrolliert, wie es den organisationalen Ansprüchen noch gerecht wird, das heißt, solange es die Erreichung der Ziele der Organisation nicht über Gebühr behindert. Erst wenn dies nicht mehr der Fall ist, wird ein Bedarf, den Umgang mit Wissen zu überdenken, wahrnehmbar. Dieser drückt sich dann unter Umständen im Bestreben aus, ein explizites Wissensmanagement etablieren zu wollen. In Anlehnung an die Philosophie der systemischen Organisationsberatung (vgl. Kapitel 2.4.3.3) ist es dann Aufgabe der Organisationseinheit Wissensmanagement, diesen Bedarf im Sinne der gezielten Suche nach Möglichkeiten, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu stärken, aufzuspüren und dem Klientensystem das Optimierungspotential aufzuzeigen. Kommt es zur Beauftragung und damit zur Kopplung von Berater- und Klientensystem, besteht die Leistung des Wissensmanagements (als Beratersystem) darin, das Klientensystem mit dem Ziel der Aktivierung seiner Selbstheilungskräfte durch Interventionen zu perturbieren. Wissensmanagement gibt dabei nicht vor, sondern agiert als Beobachter der Wirkung der in Bezug auf das Gesamtsystem zu setzenden Intervention. Es greift insofern ein, als dass es beobachtet, welche Veränderung vom System beibehalten wird und daraus ableitet, ob eine weitere Intervention sinnvoll ist (vgl. Kapitel 2.2.2). Aus der reflektiven Rückbetrachtung ergibt sich, ob sich der Zustand bereits ausreichend verbessert hat. Den Gedanken des systemischen Wissensmanagements (vgl. Kapitel 2.4.3.4) folgend stehen dabei weniger IT-Lösungen als das Schaffen der Rahmenbedingungen für die Entwicklung der zur Stärkung der Leistungsfähigkeit der Organisation notwendigen Kompetenzen der Organisationsmitglieder im Vordergrund. Damit einher geht die Stimulierung einer kul-

turellen Veränderung über gut platzierte und von reinem Aktionismus abzugrenzende Pilotprojekte, bei denen auf den spezifischen Bedarf zugeschnittene Werkzeuge zum Einsatz kommen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Wissenskoooperation (vgl. Kapitel 2.4.3.5) Voraussetzung eines jeden Wissensmanagements ist und einerseits durch das Entstehen von Wissensnetzwerken gefördert wird, andererseits jedoch auch Voraussetzung für ihr Entstehen ist. Dieser Interdependenz muss ein Wissensmanagement, das nicht einem werkzeuggetriebenen Aktionismus verfallen will, Rechnung tragen. Folglich ist eine seiner Aufgaben, Wissenskoooperation über die Stimulierung der Bildung von Wissensnetzwerken (vgl. Kapitel 2.4.3.6) zu fördern und gleichzeitig Kooperation in Netzwerken zu ermöglichen. Es wird davon ausgegangen, dass der wahre Wissensspeicher im Netzwerk zwischen Personen besteht und dieser zunächst auch unabhängig von Instrumenten der IT sein kann. Im Kern muss Wissensmanagement dann für Motivation und Gelegenheit zu Wissenskoooperation und Wissensnetzwerken Sorge tragen. In Anlehnung an das Gedankengut des Smart-Governance-Ansatzes (vgl. Kapitel 2.4.3.7) ist es somit Aufgabe des Wissensmanagements, Kommunikation zum Zweck der Erreichung eines kollektiven Ziels durch Kollaboration zu koordinieren und dazu beizutragen, dass sich das System durch Konstituierung seiner operativen Zyklen reproduzieren kann (vgl. Kapitel 2.4.3.7). In Anerkennung des Paradox der Unsteuerbarkeit von Wissen erfolgt die Steuerung über Anregungen zur Selbstüberprüfung.

#### **4.2.2.2 Innerorganisatorische Abgrenzung**

Die Abteilung Wissensmanagement war als Teil der Personal- und Organisationsentwicklung neu gegründet worden. Am Anfang ihrer Tätigkeit stand getreu dem Grundsatz „differenzieren vor integrieren“ die Abgrenzung ihr Aktionsfelds von Aktivitäten anderer Abteilungen, die sich mit Themen aus den Referenzdisziplinen des Wissensmanagements (vgl. Kapitel 2.4.1) beschäftigten. Nennenswert sind im Kontext dieser Untersuchung die Abteilungen Informatik, interne Kommunikation, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung<sup>51</sup>.

---

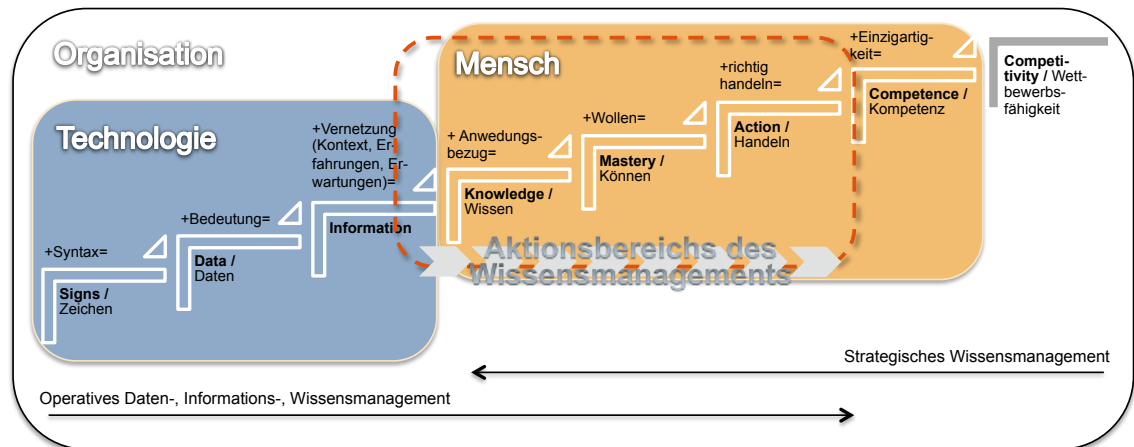
<sup>51</sup> Personalentwicklung soll hier stellvertretend für alle Aktivitäten stehen, die sich mit der Entwicklung von Kompetenzen in Personen beschäftigen (also auch Talent Management, Kompetenzmanagement, Weiterbildung, Mitarbeiterentwicklung, etc.).

Dem in Kapitel 4.2.1.1 beschriebenen Verständnis von Wissen folgend dient die Unterscheidung von Information, Wissen und Kompetenz nach Norths Modell der Wissenstreppe als Basis für die Grenzziehung. In Anlehnung an Gedankengut aus dem Münchener Modell wird dem Kompetenzmanagement die Aufgabe der Entwicklung einer besonderen Fähigkeit in einer Person und der Informatik die Aufgabe des technologiebasierten Daten- und Informationsmanagements zugeschrieben (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, 17-18). Dieses Rollenverständnis entsprach auch weitestgehend dem etablierten Selbstverständnis der Abteilungen. Etwas stilisierend wird unterstellt, dass die interne Kommunikation primär an der Schnittstelle zwischen Information (Technologie) und Wissen (Mensch) agiert, um sicherzustellen, dass die Information bedarfsgerecht vermittelt wird (vgl. auch Grupe 2011, 180). Ohne Zweifel unterstützt sie so die ihr mehrheitlich allokierte Aufgabe der kommunikativen Begleitung von Wandel durch Informationsvermittlung, Führungskräftekommunikation und Bereitstellen von Plattformen für Kommunikation und trägt so zur Förderung der Motivation der Mitarbeiter und ihrer Identifikation mit dem Unternehmen bei (vgl. Grupe 2011, 180-181). Kommunikation alleine lässt aber noch kein Wissen entstehen. Daher wird mit der Annahme, dass besonders die Übergänge von Information zu Wissen und von Wissen zu Handeln dem Aufgabengebiet des Wissensmanagements zuzuschreiben sind, ein weiterer, dem Münchener Modell entlehnter Aspekt aufgegriffen (vgl. Reinmann-Rothmeier 2001, 18). Eine Organisation hat dann zum Ziel, ihre Technologie und die in ihren Kontext eingebetteten Menschen mit ihren Aktivitäten derart zu beeinflussen, dass ihr Zusammenspiel zu Wettbewerbsfähigkeit führt (vgl. auch North 2005, 31). Der Organisationsentwicklung kommt dabei die Aufgabe des geplanten organisatorischen Wandels (vgl. Zink 2009, 30) zu.<sup>52</sup> Die Einbettung des Wissensmanagements in die Organisationsentwicklung ist insofern stimmig, als dass auch Ziel des Wissensmanagements ist, Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter in

---

<sup>52</sup> Den klassischen Organisationsentwicklungsansätzen wird das Ziel zugeschrieben, die Organisation so umzugestalten zu wollen, dass sie besser den sozialen Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht werden können (vgl. Bornewasser 2009, 162). Heute steht eher der Vorgang einer geplanten Veränderung, der sich auf die Leistungsbereitschaft der Personen (vgl. Bornewasser 2009, 168) und damit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation auswirken soll (vgl. Scherm/Pietsch 2007, 244) im Vordergrund.

Abhängigkeit von struktureller Veränderung zu begleiten (vgl. Zink 2009, 30). Dem Wissensmanagement fällt im Rahmen dieses Ansatzes somit die Aufgabe zu, sicherzustellen, dass Information zu Wissen und Wissen zu Handeln wird (vgl. Abb.13).

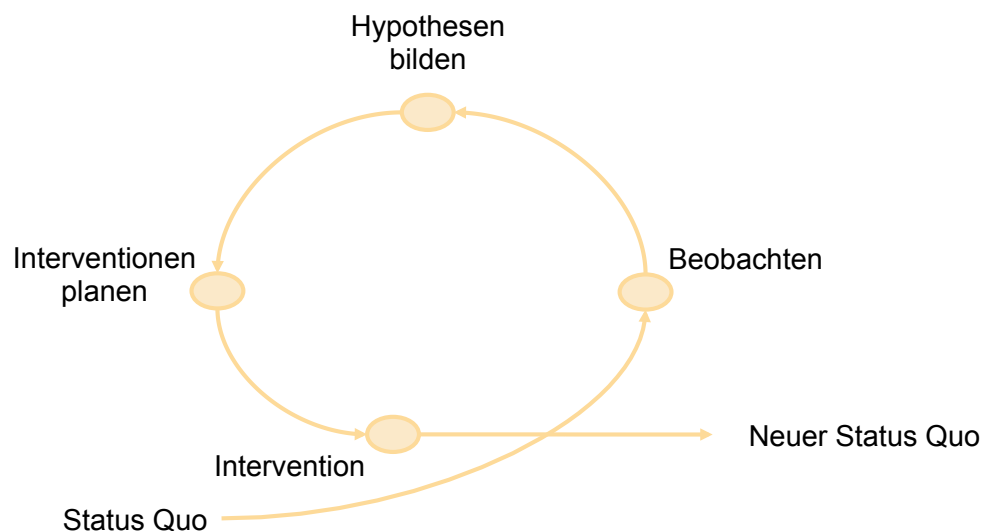


**Abbildung 13: Aktionsbereich des Wissensmanagements**

(eigene Darstellung in Anlehnung an das Konzept des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmens, das sich für seine Darstellung der Wissenstreppe nach North bediente (vgl. North 2005, 32))

#### 4.2.2.3 Implementierungsansatz

Grundlage des Vorgehens zur Einführung des in Kapitel 4.2.2.1 beschriebenen Systems des Wissensmanagements sind die systemische Schleife (vgl. Kapitel 2.4.3.3) und das Prinzip des evolutionären Wandels (vgl. Kapitel 2.5.5).



**Abbildung 14: Systemische Schleife**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser/Hillebrand 2004, 46)

Der Logik der systemischen Schleife<sup>53</sup> folgend (vgl. Abb. 14) sind Aufnahme und Bewertung der Ist-Situation Ausgangspunkt einer jeden Aktion auf dem Weg zur Implementierung eines Systems des Wissensmanagements. Diese erfolgen auf Impuls eines Klientensystems (beauftragender Bereich). In Anlehnung an das Verständnis der systemischen Organisationsberatung (vgl. Kapitel 2.4.3.3) muss zunächst ein Kontrakt zwischen Klienten- und Beratersystem (Wissensmanagement) zustande kommen. Mit dem Ziel der Einführung eines konstitutiven Systems des Wissensmanagements<sup>54</sup> besteht dabei ein übergeordneter und rahmengebender Auftrag durch die Unternehmensleitung (als eigenes Klientensystem). Dieser Suprakontrakt beinhaltet einerseits, Impulse, die auf einen Bedarf an Wissensmanagement deuten, in der Organisation aufzuspüren und aufzunehmen, und andererseits selbst Impulse zur Stimulierung von Wissensmanagementaktivitäten in der Organisation zu setzen. Ergibt sich aus einer der zuvor genannten Aktivitäten im Rahmen des übergeordneten Auftrags (Suprakontrakt) eine weitere Kopplung eines Klientensystems aus der Organisation mit dem Beratersystem (des Wissensmanagements), kommt ein weiterer Auftrag (Subkontrakt) zustande. Hierfür erfolgt dann eine eigene Auftragsklärung. Auf Basis der darauf aufbauenden Informationssammlung und -bewertung werden dann gemeinsam mit dem Klientensystem die Interventionen abgeleitet, die zur Etablierung des von ihm gewünschten Wissensmanagements führen sollen. Hat die Intervention nicht zum gewünschten Ergebnis geführt, kann der dann erreichte Status den Ausgangspunkt für eine nächste Intervention darstellen.

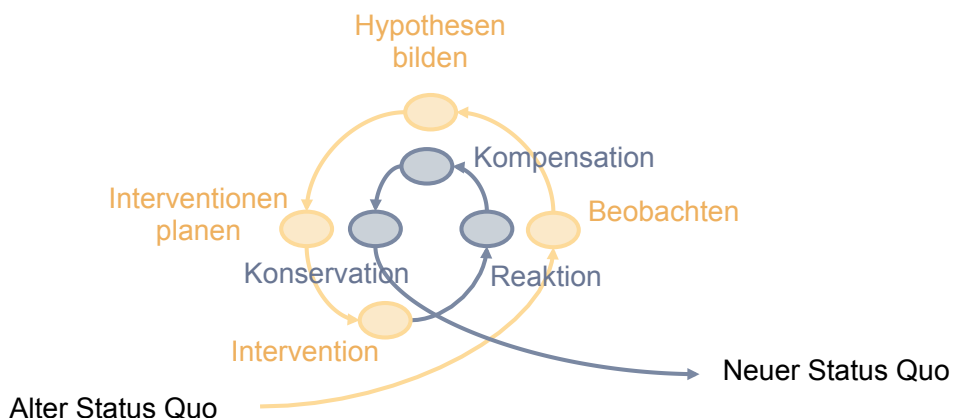
Das Beratersystem des konstitutiven Systems des Wissensmanagements ist sich bewusst, dass Veränderung nicht verschrieben werden kann (vgl. Kapitel

---

<sup>53</sup> Originäre Komponenten der systemische Schleife: Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, intervenieren (vgl. Königswieser/Hillebrand 2004, 46).

<sup>54</sup> Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird nun vom *konstitutiven System des Wissensmanagements* gesprochen, wenn es sich um das System des Wissensmanagements handelt, das per Suprakontrakt der Unternehmensleitung den Auftrag bekommen hat, die Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen zu koordinieren, also die Abteilung Wissens- und Ideenmanagement in der Personal- und Organisationsentwicklung. Entsteht in einem Bereich (z.B. Forschung und Entwicklung, International Transfer Management, Qualitätsmanagement oder dergleichen) eine weitere Form von Wissensmanagement, wird diese als *System des Wissensmanagements* bezeichnet. Das konstitutive System des Wissensmanagements stellt dabei dann das Beratersystem dar, das das Klientensystem (beauftragender Bereich) bei der Einführung des jeweils gewünschten Systems des Wissensmanagements begleitet.

2.2.2 und 2.5.5). Aus der Metaperspektive stellen seine Interventionen lediglich Perturbationen des Systems dar. Sie sind als eine Art Anschubser zu verstehen, die dem System und seinen Mitgliedern eine attraktive Entscheidungsarchitektur anbieten, sich von sich aus für eine Verhaltensänderung zu entscheiden (vgl. Eppler 2013, 75). Dem Wissensmanager kommt nicht nur die Aufgabe zu, die Intervention nach der Logik der systemischen Organisationsberatung zu begleiten. Er beobachtet auch, wie die jeweiligen Interventionen wirken, wie also das Klientensystem auf die Intervention reagiert (Reaktion), wie es versucht, sie zu kompensieren (Kompensation) und welchen Versuch der Kompensation es beibehält (Konservation) (vgl. Kapitel 2.5.5).<sup>55</sup> Somit liegt innerhalb der systemischen Schleife eine weitere Schleife, die das Prinzip des evolutionären Wandels (vgl. u.a. Kapitel 2.5.5) widerspiegelt. Beide Schleifen zusammen sollen als doppelte systemische Schleife bezeichnet werden (vgl. Abb. 15).



**Abbildung 15: Doppelte systemische Schleife**

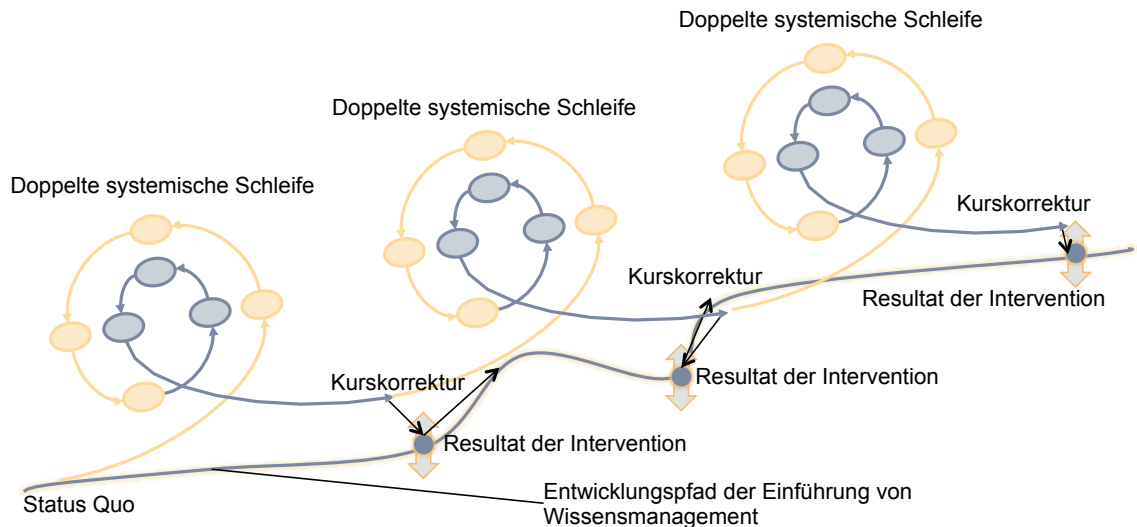
(eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser/Hillebrand 2004, 46 und Simon 2013, 83)

Ist nun der gewünschte Zielzustand aus einem Subkontrakt erreicht, oder entscheidet das Klientensystem das Ende der Aktivitäten, löst dies die Kopplung von Klienten- und Beratersystem und beendet den Subkontrakt. Das Ergebnis ist dann jedoch ausschlaggebend für die Planung des nächsten Schritts zur Etablierung von Wissensmanagement im Unternehmen (Suprakontrakt). Um diesen Entwicklungspfad im Groben einzuhalten, sollen die Interventionen auf

<sup>55</sup> Dem Praxisfall geschuldet wurden hier die Begriffe Reaktion, Kompensation und Konservation anstelle von Variation (Reaktion), Selektion (Kompensation) und Retention (Konservation) verwendet (vgl. Kapitel 2.2.2).



der Ebene des Suprakontrakts kurskorrigierend wirken. Da ihr Effekt allerdings nur bedingt vorhersehbar ist, ist zu erwarten, dass die Entwicklung nicht linear verläuft, sondern um einen Entwicklungspfad oszilliert (vgl. Abb. 16).



**Abbildung 16: Systemische Schleife im Gesamtkontext der Einführung eines Systems des Wissensmanagements**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Königswieser/Hillebrand 2004, 46 und Simon 2013, 83)

Der experimentelle<sup>56</sup> Charakter dieses Vorgehens soll dabei eine gewisse Flexibilität in der Reaktion auf die Beobachtungen ermöglichen, kann jedoch auch zu einem unerwarteten Ergebnis führen. Wird dann die Einführung des Systems des Wissensmanagements beendet, kann durchaus ein Wissensmanagement den Bestand bestimmen, das nicht im ursprünglich geplanten Zielkorridor liegt. Die Grundlage für die eingesetzten Interventionen ist fall- und kontextbezogen und damit vielfältig. Zu den Hauptinstrumenten zählen die in Kapitel 2.4.4 beschriebenen Instrumente Impulsreferat, Co-Creation-Workshop, MikroArtikel (Workshop) und Knowledge Flow Maturity Assessment. Daneben kommen auch Sensibilisierungsreferate, Trainings und Workshops zum Einsatz.

<sup>56</sup> Vgl. u. a. Eppler (2014, 36), der ein ähnliches Vorgehen bei der Gestaltung von Experimenten vorschlägt: 1. Klären der Fragestellung, 2. Hypothesenentwicklung, 3. Ausarbeitung des Experimentendesigns, 4. Vortests, 5a. Standarddurchführungen, 5b. Weitere Durchführungen (eventuell mit Variationen), 6. Auswertung und Umsetzung.

## 4.3 Theoretische Proposition

### 4.3.1 LEITGEDANKEN

#### 4.3.1.1 *Entstehen eines Bedarfs, Wissen zu managen*

Aus der Erkenntnis der Existenz von TKM (vgl. Kapitel 2.4.3.2) ergeben sich zwei zentrale Fragestellungen:

- Kann Wissensmanagement als etwas, das ohnehin einfach passiert, sich selbst überlassen werden (vgl. Lehner 2012, 48)?
- Inwieweit und ab wann bedarf es eines expliziten und bewussten Managements des Umgangs mit Wissen (vgl. Lehner 2012, 48)?

Das wirft weitere Fragen auf:

- Wann wird eine Organisation darauf aufmerksam, dass sie Wissensmanagement betreibt?
- Ab wann und warum empfindet sie das bisher im Verborgenen passierte Wissensmanagement als unzureichend?
- Inwieweit leitet sie einen Handlungsbedarf daraus ab, Wissensmanagement bewusst vornehmen gegebenenfalls sogar steuern zu wollen?
- Zu welchem Zeitpunkt und unter welchen Bedingungen tritt die Bereitschaft ein, den Handlungsbedarf aktiv anzugehen und die damit verbundenen Konsequenzen zu tragen?
- Was passiert, wenn eine Organisation trotz der Erkenntnis, dass es einer anderen Qualität des Wissensmanagements bedarf, keine (nachhaltige) Veränderung im Umgang mit Wissen einleitet?

Solche Gedankengänge finden sich noch nicht allzu häufig in Betrachtungen zu Wissensmanagement wieder. Sie scheinen jedoch berechtigt. Als Analogie sollen hier die Gedanken von Kotter (2014) zur Agilität von Organisationen aufgegriffen werden. Kotter geht davon aus, dass sich Organisationen, die als Start-ups angefangen haben, zunächst agil in flexiblen Netzwerken organisieren bevor sie mit der Zeit so groß werden, dass sie sich aufgrund der steigenden Komplexität ihrer Organisation eine hierarchische Struktur geben müssen, die

dann allerdings wiederum zu schwerfällig wird und daher wieder aufgebrochen und mit bewusst eingesetzten Netzwerkstrukturen durchgesetzt werden muss, damit den Agilitätsansprüchen des Marktes entsprochen und das Überleben der Organisation gesichert werden kann (vgl. Kotter 2014). Eine Übertragbarkeit auf die Evolution des Wissensmanagements in Unternehmen ist nicht abwegig. In den Anfängen (wenn die Organisation noch klein und agil ist) ist das für das Existieren einer Organisation notwendige Wissensmanagement gewiss bereits über die soziale Interaktion sicherstellbar. Erst ab einer bestimmten Komplexität der Organisation oder ihrer Aufgaben kann es dazu kommen, dass dieses natürliche Wissensmanagement nicht mehr ausreicht und nach einem expliziten Wissensmanagement verlangt wird. Dieses baut sich dann Strukturen und Prozesse auf, die eine Weile eine gewisse Erleichterung mit sich bringen, bevor sie selbst einen Komplexitätsgrad erreichen, der eher hemmt als fördert, und wieder zurückgebaut werden müssen.

Während Kotters Fokus ist, bereits (er)starr(t)e Organisationen wieder agil werden zu lassen, ist durchaus denkbar, dass Wissensmanagement in den meisten Organisationen noch vor dem Zeitpunkt der Einführung eines strukturgebenden Systems des Wissensmanagements steht. Danach wäre zu erwarten, dass sich die Organisation dann nach Einführung eines Wissensmanagement wiederum mit Fragen eines möglichen Aufbrechens dieser Strukturen auseinandersetzen muss. Unter Umständen ist der Versuch der Kodifizierung von Wissen und der „Verinstrumentalisierung“ von Wissensmanagement das Pendant zu Kotters Hierarchisierung. Vielleicht bedarf es aber auch eines ganz anderen Verständnisses von Wissensmanagement. So ist für Ron Sanchez Wissen ohnehin weitestgehend implizit (tacit) und ein Wissensmanagement bereits dann erfolgreich, wenn Menschen zusammenkommen, um zu lernen.

„Learning in an organization occurs when individuals come together under circumstances that encourage them to share their ideas and (it is hoped) to develop new insights together that will lead to the creation of new knowledge” (Sanchez 2005, 192).

Wissensmanagement hat bei seinem Tacit Knowledge Approach dann die Aufgabe, Menschen als Träger von Wissen zu managen (vgl. Sanchez 2005, 193).

#### 4.3.1.2 Wissensmanagement als Autogenese

In Anlehnung an Gedankengut aus systemischer Organisationsberatung (vgl. Kapitel 2.4.3.3), systemischem Wissensmanagement (vgl. Kapitel 2.4.3.4), Wissenskoooperation (vgl. Kapitel 2.4.3.5) und Wissensnetzwerken (vgl. Kapitel 2.4.3.6) wird unterstellt, dass sich Wissensmanagement im beobachteten Unternehmen in gewisser Weise autogen bilden kann (vgl. Kapitel 4.2.2.1). Die Erwartungshaltung ist, dass sich über entsprechende Stimuli die Bereitschaft zur Wissenskoooperation und damit die Bildung von Wissensnetzwerken sowie das Initiieren von Pilotprojekten anregen lässt. Über die Pilotprojekte sollen die Vorteile eines Wissensmanagements für die Organisation sichtbar werden. Sie wird darauf aufmerksam und beginnt, zu kopieren. Stimmt ferner die These von Pircher, dass ein Unternehmen in der Lage ist, das für das Erreichen seiner Ziele notwendige Wissensmanagement identifizieren und einführen zu können (vgl. Pircher 2010a, 23), müsste auf diese Weise genau das für eine Organisation relevante Wissensmanagement entstehen. Während dieses an systemisches Gedankengut angelehnte Vorgehen attraktiver erscheinen mag, als das ganze Unternehmen „von oben“ oktroyiert umzugestalten, ist andererseits auch denkbar, dass eine Organisation keine Bereitschaft entwickelt, Wissensmanagement über ein gewisses für sie (unreflektiert) duldbares Maß hinaus zuzulassen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es angesichts der Tatsache, dass eine Organisation nicht die beste, sondern irgendeine Kompensation der Irritation ihres Systems beibehält (vgl. Simon 2013, 84), ausreichend ist, diesen Auswahlprozess bei der Einführung eines Wissensmanagements sich selbst zu überlassen. Welches Wissensmanagement entsteht dann? Wie bereits angeführt kann auch erst im Nachhinein festgestellt werden, welche Eigenschaften für das Überleben verantwortlich waren (vgl. u.a. Kapitel 2.2.2). Dass die Eignung, aber auch die Nichteignung in der Rückbetrachtung nichts über die Eignung oder Nichteignung für die Zukunft aussagt (vgl. Simon 2004, 22), stellt eine weitere Hürde dar. Organisationen können „sich an die Vergangenheit erinnern und Fantasien für die Zukunft entwickeln“ (Simon 2011, 23). Solche Fantasien leiten sie in der Regel aus der Vergangenheit ab. Genau diesem Evolutionsprozess fehlt die naturgesetzliche Steuerung (vgl. Simon 2004, 20). Nicht die Eignung bestimmt die Evolution, sondern die Evolution zeigt, was im Kon-

text der Vergangenheit zufällig überlebensfähig war. Werden neue Herausforderungen mit Routinen adressiert, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, besteht die Gefahr, die jeweilige Aktivität zu konterkarieren. Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.<sup>57</sup> Die Folge wäre unreflektierter, punktueller Aktionismus auf der Suche nach schneller Ersthilfe ohne das Problem wirklich durchdrungen zu haben. Im besten Fall entstehen inkompatible Insellösungen mit reduziertem Aktionsradius und Wirkungsgrad. Da das Problem so nicht an seiner Wurzel angegangen wird, ist die Gefahr groß, dass bereits nach kurzer Zeit erneut Bedarf nach Wissensmanagement entsteht.

#### **4.3.1.3 Steuerung – Wissen – Wissensmanagement**

In Kapitel 2.3.4 wurde der Zusammenhang von Wissen und Steuerbarkeit bereits diskutiert. Der Autor dieser Untersuchung folgt der dort erörterten Annahme, dass Wissen an sich nicht steuerbar ist. Wenn Wissen aber wahrhaftig nicht gesteuert werden kann, stellt sich durchaus die Frage, ob Wissensmanagement der korrekte Begriff für eine Beeinflussung der Organisation und der in ihr agierenden Personen in Bezug auf ihren Umgang mit Wissen ist. Mit Blick auf das, was ein Wissensmanagement tatsächlich zu erreichen in der Lage scheint, böte sich die Bezeichnung Wissensbehandlungssupervision<sup>58</sup> an. Demnach wäre Wissensbehandlungssupervision ein Mittel des Coachings und der Beratung durch Impulse und interaktive Reflexion zur Entwicklung der Organisation durch Optimierung des Umgangs mit der Ressource Wissen durch die Mitglieder der Organisation und die Organisation selbst. Allein der Begriff Wis-

---

<sup>57</sup> Dieses Zitat wird Albert Einstein zugeschrieben.

<sup>58</sup> Nicht überraschend gibt es auch zu Supervision unterschiedliche Definitionen. Den meisten ist gemein, dass sie „eine Form bzw. ein Format von Begleitung und Beratung für berufstätige Menschen, das der Reflexion ihres professionellen Handelns dienen soll“ (Bruns/Stern 2014, 16) meinen. Für die hier verwendete Wortschöpfung stand folgende Definition von Supervision Pate: „Supervision dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen. Sie verbessert das Handeln von Menschen in beruflichen Rollen und in deren institutionellem Kontext. Supervision bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit. Supervision ist Reflexion, keine Instruktion, ist gemeinsame Erörterung eines Problems, keine Schulung, kein Training. Supervision betrachtet personale, interaktive und organisationale Aspekte“ (DGSv o.J., 3). Dieses Verständnis verbindet die auch in der Literatur als Partnerdisziplinen diskutierten Ansätze Supervision und Organisationsentwicklung, zu denen sich in der Literatur meist noch das Coaching, die Organisationsberatung und die (Organisations)-Mediation gesellen (vgl. u.a. Pühl 2009, 15-26 und Siller 2008, 34-47).

sensbehandlungssupervision ist selbst als unternehmerisch unter Umständen geländegängigerer Anglizismus „Knowledge Handling Supervision“ sehr unhandlich. Da weder die Prüfung der Zulässigkeit dieses Gedankenspiels noch die Kreation eines neuen Begriffs für Wissensmanagement Teil dieser Untersuchung sind, wird Wissensmanagement als Begriff nicht in Frage gestellt.

Für das, was tatsächlich den Weg für Veränderung im Umgang mit Wissen freimacht, eignen sich Gedanken aus der Systemtheorie. Wie bereits an anderer Stelle angeführt, unterstellen diese, dass von außen auf ein System einwirkende Kräfte in Abhängigkeit seiner inneren Abläufe zu nicht vorhersehbaren Reaktionen des Systems führen, die als Perturbation oder Irritation bezeichnet werden (vgl. Simon 2011, 25-26). Tatsächlich reagieren soziale Systeme unberechenbar auf Perturbationen. Es gibt keine lineare Kausalität zwischen Input und Output, so dass derselbe Input in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen zu unterschiedlichen Outputs oder aber unterschiedliche Inputs zum gleichen Output führen können (vgl. Krizanits 2013, 21). Obgleich dem so ist, erwartet die Steuerungseinheit einer Organisation (zum Beispiel das Management) eher einen linearen Zusammenhang. Da das Ergebnis nicht bestimmbar ist, entzieht es sich auch weitestgehend der Möglichkeit der Kontrolle und entspricht damit nicht der Erwartungshaltung einer Organisationsleitung nach Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit. Die Reaktion des Systems auf die Perturbation ist nicht bestimmbar, das System wiederum reagiert aber mit einer binären 0-1-Entscheidung: Entweder es nimmt die Veränderung an, oder es stößt sie ab (vgl. Simon 2011, 26-27). Steuern in diesem Sinne hieße, in Form eines repetitiven Prozesses intervenieren, die Reaktion beobachten, mit dem gewünschten Ergebnis abgleichen, interventionistisch nachjustieren, die Reaktion beobachten, etc. Liest man sich dieses Verständnis von Steuerung durch, erscheint es zunächst schlüssig. Es fehlt im ökonomischen Zusammenhang jedoch der wichtige Aspekt der Richtungsvorgabe (vgl. Kapitel 2.3.4). Die Steuerung erfüllt so nicht den Anspruch der Determinierbarkeit. Die oben beschriebene Art zu steuern kann nicht vorgeben, sie kann nur impulsgebend auf eine Nachjustierung einwirken und folgt somit nicht der Erwartungshaltung von Planung und Kontrolle, der sich ein Management in der Regel verpflichtet fühlt.

#### 4.3.1.4 *Bedeutung von Veränderung*

Direkt an die Ausführungen des vorherigen Unterkapitels anknüpfend stellt sich die Frage, wie die Organisation als Ganzes auf eine solche Form der Implementierung reagiert. Als selbstreferenziell operierende Systeme, die sich gegen ihre Außenwelt abgrenzen (vgl. Simon 2011, 24), erhalten Organisationen ihre Organisationsstrukturen durch repetitive Anwendung von Regeln und Routinen aufrecht (vgl. Simon 2011, 50). Die Befolgung dieser Regeln wird beobachtet und im Falle der Beachtung positiv, im Falle der Missachtung negativ sanktioniert (vgl. Simon 2011, 51). Wer in seinem Verhalten davon abweicht, wird ausgegrenzt (vgl. Simon 2011, 99). Die Kultur bestimmt also eher, wer ihr zugehört als anders herum. Wer Teil einer Kultur sein will, muss die ihr immanenten Kommunikations- und Verhaltensregeln einhalten (vgl. Simon 2011, 96). Veränderung manifestiert sich nun in Form von Perturbation des Systems und wird nach dem bereits beschriebenen Dreisprung aus Variation, Selektion und Retention von der Organisation verarbeitet und in Form irgendeiner, zufälligen Lösung beibehalten (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.5.5). Wenn im Rückblick erkennbar wird, warum eine bestimmte Lösung überlebt hat (vgl. Kapitel 2.5.5), werden in der Regel logisch klingende Begründungen für den Erfolg und die Richtigkeit der getroffenen Entscheidung nachgeliefert (vgl. Simon 2011, 31). Steuernder Eingriff ist sicherlich sinnvoll und vielleicht sogar notwendig, wenn es darum geht, die Informationsverarbeitung innerhalb des organisationalen Netzwerks zu gestalten (vgl. Egelhoff 2005, 195). Allein einen Standardprototyp unreflektiert von einer Kultur auf die andere zu kopieren, ist indes kein empfehlenswertes Vorgehen (vgl. Egelhoff 2005, 195). Während dort, wo Kultur sich selbst überlassen wird, isolierte Subkulturen entstehen, kann zu viel Top-down-steuerung auf der anderen Seite kontraproduktiv sein, wenn sie zu harsch und kompromisslos vorgeht und zu wenig auf berechnete Unterschiede achtet (vgl. van Maanen 2005, 294). Kulturen zu verändern ist jedoch alles andere als aufwandsarm (vgl. van Maanen 2005, 294). Eine Veränderung, die die Kultur nicht erreicht, hat indes wenig Aussicht auf Erfolg. Die Führung einer Organisation erwartet dabei in der Regel, neue Spielregeln gezielt setzen (vgl. Simon 2011, 50) und die Umsetzung der Veränderung geplant und kontrolliert in die Kultur steuern zu können (vgl. Simon 2011, 107).

Erwähnenswert ist noch die Rolle der organisationalen Trägheit. Dahinter steht die Annahme, dass Organisationen sich nicht so schnell an Veränderungen anpassen, wie es die Umwelt erfordert (vgl. Zimmermann 2011, 21), weil Individuen und Organisationen starken Trägheitskräften ausgesetzt sind, die radikale Veränderungen verhindern (vgl. Hannan/Freeman 1984, 149). Da Strukturen, Prozesse, Strategien und Verhaltensweisen nach Kontinuität und Sicherheit streben (vgl. Welsch 2010, 61), sichern diese Trägheitskräfte die Stabilität ab (vgl. Welsch 2010, 60) und verhindern bestandsgefährdende Veränderungen (vgl. Welsch 2010, 67). Organisationale Trägheit könnte allerdings auch dazu führen, dass alte Routinen länger als organisational gesund als adäquate Kompensationsform von Irritationen angesehen und vom System beibehalten werden (vgl. auch Welsch 2010, 67). Stimmt ferner die Annahme, dass trägere Strukturen in modernen Gesellschaften überlebensfähiger sind (vgl. Hannan/Freeman 1984, 155), besteht die Gefahr, dass die Evolution eine Nichtadaptation eine Zeit lang favorisiert.

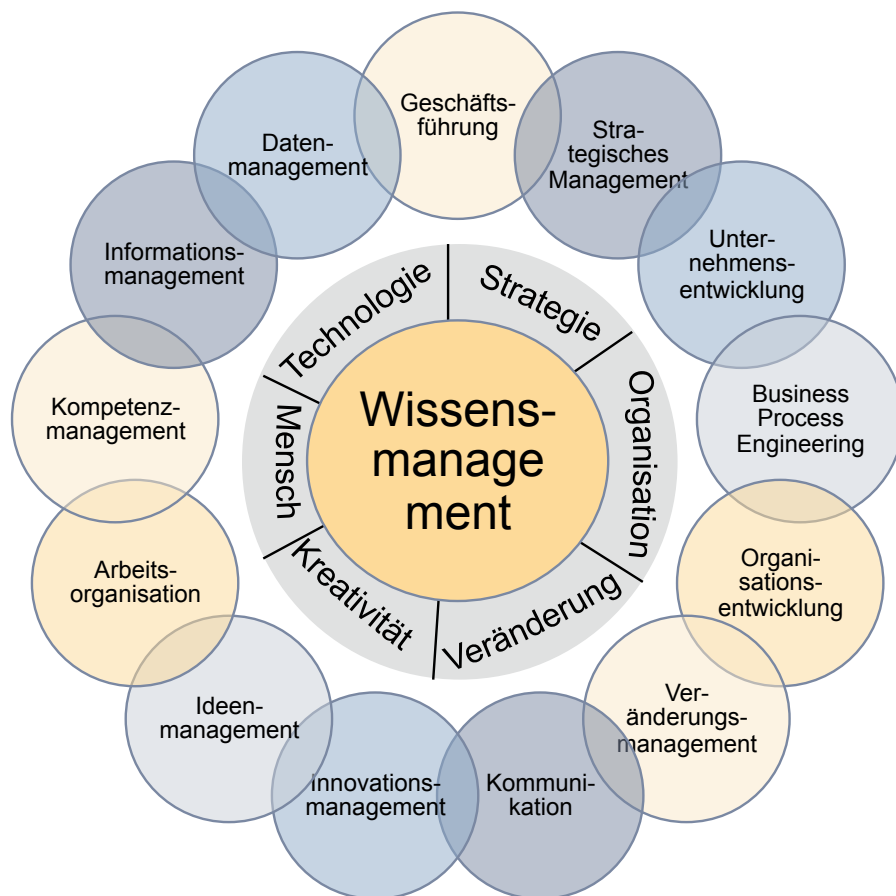
Lohnenswert ist noch ein Blick auf die Bedeutung von Steuerung in einem ganz anderen Zusammenhang. Es geht dabei um den strategisch reflektierten Abbau von Leistungen und Aufgaben (vgl. Morieux et al. 2015, 5) und damit Strukturen und Prozessen. Ein fehlender steuernder Eingriff kann hier zu untragbaren Auswüchsen in der Kreation von Multipletten führen und Wissensmanagement konterkarieren. Es ist dabei nicht unwahrscheinlich, dass ein solcher negativer Effekt wieder genau dem Wissensmanagement zugeschrieben wird. Zu guter Letzt kann fehlende Steuerung sich auch schmerzlich bemerkbar machen, wenn versäumt wird, die für das Umsetzen von Veränderung notwendigen Routinen zur Veränderung von Routinen zu etablieren (vgl. Simon 2011, 65).

#### **4.3.1.5 *Autonomieanspruch eines Wissensmanagements***

Für eine Organisation wird personales Wissen erst über das sichtbare Handeln von Personen wirksam (vgl. u.a. Kilian et al. 2007, 16). Sichtbares Handeln in Kompetenz zu wandeln, ist bereits in den meisten Organisationen als Handlungsbedarf anerkannt. Will man das meist daraus entstehende Kompetenzmanagement, das man auch in Form von Talent Management oder Personalentwicklung antrifft, primär als Motor verstehen, Kompetenz durch die Befähigung



zur Anwendung von Wissen entstehen zu lassen (vgl. Kilian et al. 2007, 17), wäre Kompetenzmanagement eine Teilmenge von Wissensmanagement. Diese Sichtweise wird kaum ein Kompetenzmanagement teilen. Ebenso wenig wird sich eine Abteilung für Informatik, die sich über Jahrzehnte hinweg entwickelt und etabliert hat, einer neuen Idee namens Wissensmanagement widerspruchslos unterordnen. Gleiches gilt prinzipiell für alle bereits etablierten Fakultäten, die sich mit (einer Form von) Wissensmanagement auseinandersetzen. Als Schnittmengenfakultät (vgl. Kapitel 2.4.2) ist die organisatorische Verortung von Wissensmanagement also nicht banal. Ohne Zweifel besteht die Möglichkeit, es der Organisation nicht als zusätzliches Element zuzuführen, sondern die verschiedenen Domänen an der Schnittstelle „Wissen“ zusammenzuführen und zusammenarbeiten zu lassen (vgl. Abb. 17).



**Abbildung 17: Wissensmanagement und potentielle Schnittstellen**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an Lehner 2012, 189-190)

Darf Wissensmanagement überall stattfinden und sich in seinen Nischen autark entwickeln, birgt das aus Sicht des Autors die Gefahr, dass sich parallele Ho-

heitsansprüche entwickeln, die Konfliktpotential beinhalten. Den Gedanken der Kollaboration auf die Abstimmungsprozesse zwischen beteiligten Organisationseinheiten, die sich Wissensmanagement verschrieben haben, zu übertragen, liegt auf Basis der dem Wissensmanagement immanenten Philosophie nahe. Jedoch kann es sich durchaus als Hürde herausstellen, wenn die dafür notwendige Unternehmenskultur noch nicht besteht. Dann kann es zum Paradoxon kommen, dass die eigentlich in sich wissensmanagementtauglichen Organisationseinheiten beim Aufeinandertreffen sich wieder den Mechanismen der Macht und Hierarchie unterworfen sehen und nicht zueinander finden. Die Tatsache, dass für Wissensmanagement schädliche Barrieren innerhalb einer Organisationseinheit abgebaut wurden, bedeutet nicht automatisch, dass diese Organisationseinheit auch in der Lage ist, barriereelos zu bleiben, wenn sie auf konkurrierende Einheiten trifft (vgl. Kunzmann/Schmidt 2013, 10). Somit stellt sich beispielsweise die Frage, wer bei dem oft propagierten gemeinsamen Vorgehen von Personal und IT die Führungsrolle übernimmt. Das gilt besonders dann, wenn es gleichzeitig kein gemeinsames oder übergeordnetes Entscheidungsgremium gibt. Ein Lösungsansatz findet sich in einem Whitepaper von Haufe. Hier wird vorgeschlagen, den Mitarbeiter und sein Wissen in den Mittelpunkt zu stellen und dem Personalmanagement die Steuerungsfunktion zukommen zu lassen (vgl. Furkel 2014, 3). Als Gründe werden die Nähe von Wissens- und Personalmanagement angeführt, da Wissensmanagement

- bereits bei der Mitarbeiterrekrutierung beginnt,
- organisational relevante Kompetenzen in den Mitarbeiter aufspüren und entwickeln soll,
- das organisational relevante und in den Mitarbeitern gesicherte Wissen für die Organisation bewahren soll,
- einer Wissenskultur bedarf, für die der Personalbereich die nötigen Rahmenbedingungen schaffen muss,
- sein Fehlen im Umfeld des Personalbereichs manifestiert: Mehrarbeit, mangelnde Motivation, sinkende Produktivität und steigende Personalkosten (vgl. Furkel 2014, 3).

In diesem Modell übernimmt der Personalmanager die Rolle des Wissensmanagers. Er ist dann in erster Linie dafür verantwortlich, zu erfassen, wo welches Wissen (Kompetenzen und Erfahrungen) vorhanden ist sowie die für das Aufspüren und Erfassen notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, die vorhandenen Kompetenzen zu visualisieren, den zukünftigen Bedarf an Kompetenzen aus den Unternehmenszielen abzuleiten, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich Wissen in der Organisation verteilen kann (Kultur, Anreiz- und Motivationssysteme, Technologie) und selbst Role Model zu sein (vgl. Furkel 2014, 4-5). Doch auch hierbei handelt es sich um einen Modellansatz. Dessen ungeachtet kann aber konstatiert werden, dass sich das Fehlen einer organisatorischen Verortung von Wissensmanagement in jedem Fall auswirkt.

#### 4.3.2 FORSCHUNGSRAHMEN UND HYPOTHESEN

Die vorliegende Untersuchung soll entsprechend der in Kapitel 1.2 beschriebenen Forschungsfrage Aufschluss darüber geben, wie eine bestehende Organisation ihr Wissensmanagement gestaltet, wenn man durch Interventionen Impulse in der Organisation setzt, die zu einem veränderten Umgang mit Wissen anregen sollen. Entsprechend gestaltete Interventionen sollen dabei Perturbationen des organisationalen Systems auslösen. Es wird angenommen, dass die Organisation ihren aktuellen Umgang mit Wissen zu reflektieren und auf seinen Beitrag zur Erreichung der organisationalen Ziele zu überprüfen beginnt, um dann in der Folge Aktivitäten zu initiieren, die den Umgang mit Wissen professionalisieren. Dabei soll erkennbar werden, ob ein ökonomisch förderliches Konstrukt eines steuerbaren Wissensmanagements autogen entstehen kann. Ebenso ist denkbar, dass die Interventionen dazu führen, dass ein bewusster Umgang mit Wissen zu einer Selbstverständlichkeit wird, die eine explizite Steuerung überflüssig macht. Wissensmanagement soll daher in diesem Zusammenhang entgegen seiner sprachlichen Herkunft und der daraus oft abgeleiteten Bedeutungszuschreibung zunächst nicht ausschließlich als Streben nach Steuerung von Wissen verstanden werden. Vielmehr soll es im ersten Schritt für einen Modus stehen, der ermöglicht, organisationales Wissen derart handzuhaben, dass es dem Entstehen einer kollektiven Intelligenz der Organi-

sation dienlich ist. In diesem Zusammenhang werden folgende zehn Hypothesen aufgestellt, die im Rahmen dieser Untersuchung überprüft werden:

**Hypothese 1:** Der bestehende Umgang mit Wissen wird solange nicht in Frage gestellt, wie er die Erreichung der Ziele nicht unverhältnismäßig behindert.

**Hypothese 2:** Eine latente Notwendigkeit, die tatsächlich eine Veränderung im Umgang mit Wissen begründet, führt nicht automatisch zur Etablierung eines (geeigneten) Wissensmanagements.

**Hypothese 3:** Interventionen können so im Sinne eines Wissensmanagements platziert werden, dass sie eine Reflexion des aktuellen Umgangs mit Wissen auslösen.

**Hypothese 4:** Eine Reflexion des Umgangs mit Wissen kann schließlich wissenskooperatives Verhalten anregen und die Bereitschaft erhöhen, den Umgang mit Wissen tatsächlich zu verändern.

**Hypothese 5:** Eine erhöhte Bereitschaft, den Umgang mit Wissen zu verändern, führt dazu, dass Wissensnetzwerke und Initiativen zur Optimierung des Umgangs mit Wissen begründet werden.

**Hypothese 6:** Eine entsprechende Unterstützung durch Beratung und Reflexion führt dazu, dass man sich im Rahmen der Initiativen auf ein für den jeweiligen Bedarf geeignetes Vorgehen konzentriert.

**Hypothese 7:** Erfolgreiche Initiativen, die überlebt haben, fungieren als Leuchttürme, die den Erfolg sichtbar machen und zum Kopieren anregen.

**Hypothese 8:** Durch die Sichtbarkeit des Erfolgs von Leuchtturmprojekten erkennt die Organisation den Vorteil eines Wissensmanagements und unterstützt seine Ausweitung über die verschiedenen Organisationsebenen hinweg.

**Hypothese 9:** Die Organisation beauftragt eine organisatorische Einheit damit, die Konstituierung des Wissensmanagements zu überwachen.

**Hypothese 10:** Es entsteht ein Wissensmanagement (in Form eines verbesserten und effizienteren Umgangs mit Wissen), das in der Lage ist, sich aus dem kulturimmanent gewordenen Selbstverständnis wissenskulturförderlicher Vorgänge selbst zu steuern.

## 4.4 Durchführung

### 4.4.1 METHODIK DER BEOBACHTUNG

Die Methodik der Beobachtung basiert im Wesentlichen auf der doppelten systemischen Schleife (vgl. Kapitel 4.2.2.3). Im Kern geht es um die Beschreibung, Erklärung und Bewertung des Beobachtbaren. Ausgangspunkt ist dabei der „Auslöser“, der zu einer Intervention führt. Die Schritte Information sammeln (hier auch: beobachten), Hypothesen bilden, Intervention planen und intervenieren der originären systemischen Schleife werden bei der Beschreibung des Interventionsverlaufs unter „Intervention“ zusammengefasst.<sup>59</sup> Obschon im Rahmen dieser Arbeit bereits diskutiert wurde, dass sich die Evolution von Veränderung nur schwerlich steuern lässt, wird im Punkt „erwartete Wirkung“ die in der Regel von der Organisation formulierte Erwartungshaltung angeführt. Auch wenn die Überprüfung der Übereinstimmung von Erwartung und Reaktion grundsätzlich nicht zum Rahmen der Untersuchung gehört, eröffnet sich durch ihre Aufführung ein Einblick in das Konvergenzverhalten von Erwartung und Reaktion. Die Beobachtung der Schleife des evolutionären Wandels (Reaktion, Kompensation und Konservervation) erfolgt im Punkt „Beobachtung“. Am Ende dieser Schleife kann das Ende der Intervention oder der Ausgangspunkt für eine weitere Intervention stehen, die dann ihrerseits eine Doppelschleife auslösen würde. Es ist denkbar, dass zwischen der Begründung eines weiteren Auslösers und dem tatsächlichen Auslösen der nächsten Schleife ein Zeitverzug entsteht, so dass die Wirkung sich gegebenenfalls sogar erst nach Ende des Beobachtungszeitraums entfalten kann. Somit besteht die Gefahr, dass positive Effekte von Interventionen nicht in diese Ausarbeitung Einzug halten. Wie die Lage der Schleife des evolutionären Wandels im Inneren der systemischen

---

<sup>59</sup> Unter Intervention soll hier ein Eingriff in das System von außen verstanden werden (vgl. Hübner 2012, 158). Klientensystem und Beratungssystem (hier: konstitutives System des Wissensmanagements) sind zwar Teil des gleichen Systems des beobachteten Unternehmens im Interventionsfall jedoch zwei eigenständige Systeme. Der Eingriff in das Klientensystem erfolgt durch die Beteiligung des konstitutiven Systems des Wissensmanagements an der Kommunikation (vgl. auch Simon 2014, 102). Diese können sich durch Fragen, Deutungen, Kommentare, Ratschläge und dergleichen (vgl. Simon 2014, 102) bei Beteiligung an Workshops, Veranstaltungen, Vorstudien, Prototypengestaltung, Projekten, Anamnesen, Coaching, etc. oder eigene Aktivitäten wie die Organisation von Veranstaltungen des Wissensmanagements (wie z.B. Co-Creation-Workshops, Impulsvorträge, Netzwerktreffen, etc.) zeigen.

Schleife bereits andeutet, ist sie ferner von außen weniger gut sichtbar. Sie ist daher auch nicht in all ihren Facetten evident. Im letzten Punkt „Bewertung“ wird ein Erklärungs- und Bewertungsversuch unternommen. Dabei geht es darum, einen Erklärungsansatz dafür abzuleiten, warum die beobachtete Reaktion vermutlich eingetreten sein könnte und seine anzunehmende Bedeutung für die Evolution eines Wissensmanagements im Unternehmen zu beschreiben.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass die Aktivität einer Abteilung nicht immer einer inneren Stringenz folgen kann. Das gilt im Besonderen, wenn die Organisationseinheit im Aufbau befindlich ist. Auch der Einfluss unternehmerischer Entscheidungen darf allein schon weil das beobachtete Unternehmen keinem in sich geschlossenem Ansatz folgte nicht vernachlässigt werden. Es gibt innere und äußere Kräfte, die die Aktivität beeinflussen oder sie temporär aussetzen können. Diese Kräfte wirkten sowohl auf der Ebene des konstitutiven Systems des Wissensmanagements und dessen, was es selbst zu seinem Entstehen beitragen wollte, als auch auf der Ebene des Systems des Wissensmanagements der jeweiligen Klientensysteme. Obwohl streng genommen jede Intervention auch in das konstitutive System des Wissensmanagements ausstrahlte, soll im Rahmen dieser Arbeit versucht werden, sich mit dem Ziel der Komplexitätsreduzierung und der Nachvollziehbarkeit der Darstellung auf die Interventionen zu konzentrieren, die das konstitutive System des Wissensmanagements selbst beeinflusste. Eine vollkommene Trennung wird allein deshalb nicht immer möglich sein, weil alle Interventionen sich auf der Metaebene natürlich auch im konstitutiven System des Wissensmanagements bemerkbar machten. Die durch das konstitutive System des Wissensmanagements selbst beeinflussbaren Interventionen sollten dabei sowohl Stimuli für das Entstehen von Wissensmanagementinitiativen und -projekten im Unternehmen als auch für die eigene Etablierung setzen.

#### 4.4.2 CHRONOLOGIE

Im vorliegenden Kapitel werden die Interventionen zur Übersicht in weitestgehend chronologischer Folge aufgeführt (vgl. Tab. 21). Der Startzeitpunkt bezieht sich dabei auf den Moment, in dem die Intervention zum ersten Mal Aktivitäten auslöste. Mitunter begannen Interventionen gleichzeitig und verliefen teilweise

parallel. Bei Folgeaktivitäten ist meist kein eindeutiger Startzeitpunkt bestimmbar. Der Übergang war hier in der Regel fließend. Da die Namen einiger Interventionen Rückschlüsse auf das beobachtete Unternehmen zulassen könnten, werden entsprechende Verweise durch den Platzhalter „X“ ersetzt.

Name	Auslöser	Adressat	Beteiligte	Aktivitäten	Instrumente
<b>KnowHow4X</b>	Eigeninitiative des Ideenmanagements	Ressort Produktion, Betriebsrat	Ideenmanagement (HR Services)	Projektinitiative	Projektplanung und -vorstellung
<b>Wissensmanagement als Organisationseinheit</b>	Auftrag des Unternehmens	Ressort Personal	Bereich Personal- und Organisationsentwicklung	Konzeption der Implementierung	Geschäftsmodellierung, Implementierungsplanung, Prozess-, Struktur- und Ressourcenplanung
<b>Wissensmanagement Produktion</b>	Kundenauftrag (Leitungsgremium Produktion)	Ressort Produktion	Führungskräfte aus der Produktion	1.Diagnose 2.Auftragsklärung 3.Sensibilisierung 4.Reifegradbewertung 5.Entwurf Sollzustand 6.Umsetzungsberatung	Knowledge Flow Maturity Assessment, Impulsvortrag, Wissenskontextualisierung, Umsetzungsberatung, Reflexion, Toolbox
<b>Externe Wissenscommunity</b>	Initiative konstitutives Wissensmanagement	Ressort Personal	Wissensmanager anderer Unternehmen	Erfahrungsaustausch, Forschungsprojekte	Bilaterale Gespräche, Workshops, Benchmarks, Learning Journeys
<b>Wissensmanagement International Transfer Management</b>	Kundenauftrag (Leitung International Transfer Management)	Abteilung International Transfer Management	Mitarbeiter Abteilung International Transfer Management	Reifegradbewertung und Umsetzungsplanung	Knowledge Flow Maturity Assessment, Beratungs-Workshops
<b>Wissensmanagement Grundlagenforschung</b>	Kundenanfrage (Abteilungsleitung)	Grundlagenforschung	Mitarbeiter Abteilung Grundlagenforschung	Analyse, Diagnose, Beratung	Beratung

Name	Auslöser	Adressat	Beteiligte	Aktivitäten	Instrumente
<b>Erweiterung des Akademiekonzepts</b>	Initiative Bereich Personal- und Organisationsentwicklung	Ressort Personal	Mitarbeiter der Akademien	Analyse, Diagnose, Prototyping	Vorstudie
<b>Expert Directory</b>	Initiative IT-Innovationsmanagement	Ressort Personal	Mitarbeiter IT-Innovationsmanagement und Koordination Betriebsrat	Analyse, Diagnose, Prototyping	Vorstudie
<b>Moderne Arbeitswelten</b>	Verschiedene Initiativen (u.a. aus Informatik und Personalbereich)	Vorrangig die Ressorts Personal und Informatik	Forschungsinstitut sowie Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Personal, Informatik, Recht und Facility Management)	1. Vorstudie Intranet 2.0 2. Vorstudie Digital Workplace 3. Suchmaschine XSearch 4. Moderne Arbeitswelten 5. Bürokonzept 3.0	Beratung Beratung Peer Assist Beratung keine
<b>Think Tank Führen in der Matrix</b>	Auftrag Bereich Personal-/ Organisationsentwicklung	Ressort Personal	Wissenschaftler, freiwillige Betroffene, Experten aus der Praxis	Wissenskontextualisierung	Co-Creation-Workshop
<b>Knowledge Community</b>	Initiative konstitutives Wissensmanagement	Wissensmanager	Wissensmanager	Impuls und Reflexion	Impulsvortrag und MikroArtikel
<b>Strategischer Dialog</b>	Auftrag Bereich Personal-/ Organisationsentwicklung	Abteilungen des Ressorts Personal (HR-Betreuung)	Führungskräfte zentrale Personal- und Fachbereiche	Analyse, Diagnose, Prototyping	Prototyping
<b>Abteilungsplattform für Erfahrungsaustausch</b>	Nicht genau lokalisierbarer Impuls aus Bereich Personal-/ Organisationsentwickl.	Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung	Alle Mitarbeiter der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung	Implementierung und Koordination der Plattform	Community of Interest



Name	Auslöser	Adressat	Beteiligte	Aktivitäten	Instrumente
<b>Impulsreferat IKIM</b>	Anfrage aus dem IKIM	Innovationsmanagement	Teilnehmer des IKIM	Impuls und Reflexion	Impulsreferat
<b>Wissensmanagement Logistik</b>	Kundenauftrag (Leitung Zentrale Logistik)	Abteilung Zentrale Logistik	Mitarbeiter Abteilung Zentrale Logistik	Implementierungsberatung	Knowledge Flow Maturity Assessment, Toolbox
<b>Strategiekommunikation</b>	Initiative der internen Kommunikation	Ressorts Kommunikation und Personal	Leiter interne Kommunikation, externe Berater, Organisationsentwicklung	Analyse, Diagnose, Prototyping	Vorstudie und Beratung
<b>Wissensmanagement Family Tree</b>	Kundenanfrage (Projektteam Family Tree)	Verantwortliche für den Family Tree in der Linie	Mitarbeiter Projekt Family Tree	Analyse, Diagnose, Prototyping	Knowledge Flow Maturity Assessment und Beratung, Toolbox
<b>CEO-Frühstück</b>	Kundenauftrag (Leitung Ressort Personal)	Konzernleitung	Organisationsentwicklung	Analyse, Diagnose, Prototyping	Prototyping
<b>Q-Akademie</b>	Wiederaufnahme erweitertes Akademiekonzept	Ressort Qualität	Mitarbeiter aus dem Bereich Akademie	Keine	Keine
<b>Lunch &amp; Learn</b>	Kundenanfrage (Division)	Mitarbeiter Vertrieb Division	Vertrieb Division	Anamnese	Keine
<b>Kreativitätsräume</b>	Impuls Leitung Ressort Forschung und Entwicklung	Ressort Forschung und Entwicklung, Ressort Personal	Vertreter des Innovations- und Ideenmanagements	Anamnese	Vorstudie
<b>Wissenswerkstatt</b>	Impuls Leitung Ressort Personal	Wissenswerkstätten	Leitung Wissenswerkstätten	Analyse, Diagnose	Co-Creation-Workshop
<b>Symbiose Innovation-, Knowledge-, Ideas Management</b>	Kreativitätsräume	Ressort Forschung und Entwicklung, Ressort Personal	Vertreter des Innovations- und Ideenmanagements	Analyse, Diagnose, Prototyping	Vorstudie, Co-Creation-Workshop

Name	Auslöser	Adressat	Beteiligte	Aktivitäten	Instrumente
<b>Knowledge Modell Resorts</b>	Auftrag Organisationsentwicklung	Ressort Personal	Mitarbeiter der Akademien	Prototyping	Prototyping
<b>Impulsvortrag Joint Venture Partner</b>	Kundenanfrage (Organisationsentwicklung Joint Venture)	Personalbereich des Joint Venture Partners	Bereich Personal- und Organisationsentwicklung	Impuls und Reflexion	Impulsreferat
<b>Wissensmanagement Aftermarkt</b>	Kundenauftrag (Personalentwicklung Aftermarkt)	Personalentwicklung Aftermarkt	Personalentwicklung Aftermarkt	Implementierungsberatung	Knowledge Flow Maturity Assessment, Toolbox
<b>Training Wissensmanagement</b>	Kundenauftrag (Qualifizierung Fachkarriere)	Fachexperten	Mitarbeiter Qualifizierung Fachkarriere	Impuls und Reflexion	Training
<b>Matrix leben</b>	Impuls aus Think Tank Führen in der Matrix	Divisionsleitung	Organisationsentwicklung	Impuls und Reflexion	Beratung
<b>Wissen managen im Demografie-Management</b>	Initiative Demografie- und Wissensmanagement	Demografie-Manager	Demografie-Manager	Impuls und Reflexion	Impulsreferat
<b>Wissens-transfer Standortaufbau</b>	Impulse aus Intervention der Organisationsentwicklung	Qualitätsmanagement einer Division	Experten Standortaufbau	Reifegradbewertung und Umsetzungsplanung	Knowledge Flow Maturity Assessment, Co-Creation-Workshop
<b>Lernende Organisation / Yokoten X</b>	Kundenauftrag (Ressort Qualität)	Ressort Qualität	Experten und Führungskräfte des Qualitätsmanagements	Projektbegleitung und -beratung	Co-Creation-Workshops, Prozess- und Fachberatung Wissensmanagement
<b>Wissensmanagement Cost Engineering</b>	Impuls konstitutives Wissensmanagement	Abteilung Cost Engineering	Wissensmanagement Cost Engineering	Anamnese und Stimulation	Impulsberatung

Name	Auslöser	Adressat	Beteiligte	Aktivitäten	Instrumente
<b>Wissensmanagement Produktionssystem F&amp;E</b>	Kundenanfrage (Resort Forschung und Entwicklung)	Produktionssystem Forschung und Entwicklung	Entwickler	Anamnese	Beratung
<b>Denkfabrik</b>	Symbiose Innovation-, Knowledge-, Ideas Management	Denkfabrik	Denkfabrik	Anamnese	Auftragsklärung
<b>Wissens-transfer Fracht</b>	Kundenauftrag (Leiter zentrale Logistik)	Frachtnagement	Experten Fracht der Standorte und des Ressorts	Analyse, Konzeption und operative Durchführung	Beratung, Design, Knowledge Transfer Sessions (Interviews, Workshops)

**Tabelle 21: Chronologischer Verlauf der Hauptinterventionen**  
(eigene Darstellung)

#### 4.4.3 INTERVENTIONSVERLAUF: BEOBACHTUNGEN UND BEWERTUNG

##### 4.4.3.1 Ausgangssituation

In der Zeit vor der Einrichtung einer zentralen Abteilung für Wissensmanagement, erfolgte das Management von Wissen im beobachteten Unternehmen eher unbewusst oder durch die IT angeregt. Die Informatikabteilung verfügte bereits damals über ein eigenes IT-Innovationsmanagement, das sich auch mit Fragen der Informations- und Wissensorganisation auseinandersetzte. Zu den Aufgaben des IT-Innovationsmanagements gehörte unter anderem, Vorstudien und Projekte zur Einführung innovativer IKT-Instrumente zum Management von Information zu initiieren.<sup>60</sup> Letztere standen der Organisation prinzipiell zur Verfügung, waren im Sinne eines Wissensmanagements jedoch weder direkt miteinander verbunden noch in einen übergeordneten Zusammenhang eingebunden. Erst nach und nach verließen sie den Status loser Aktivitäten innerhalb der Fachbereiche. Erwähnenswert sind hier der sogenannte Family Tree zur Konsolidierung relevanter Unternehmensdaten (Organisations- und Rechtsform,

<sup>60</sup> Die Initiativen der IT-Abteilungen beschäftigten sich grundsätzlich mit Information und Wissen. Da der Mensch als Adressat dabei jedoch nicht im Vordergrund stand, handelte es sich noch nicht um ein Wissensmanagement im engeren Sinne dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2.1).

juristische Person und Unternehmensvertreter, Gesellschaftsverträge, etc.), das Know-How-Access-Portal der zentralen Forschung und Entwicklung und die Instrumente des Produktionssystems, zu denen unter anderem Schulung, Beratung und eine Best-Practice-Datenbank gehörten. Eine Reihe wesentlicher Werkzeuge des Informationsmanagements wie beispielsweise eine zeitgemäße Suchfunktion, ein soziales Netzwerk, eine Expertendatenbank oder ein konzernübergreifender Datenspeicher für unternehmensweit relevante Informationen waren noch nicht eingeführt. Im Übrigen herrschte eine Tendenz zur losgelösten Selbsthilfe vor, die in der Regel durch eine akute Not ausgelöst und bei der oft auf ein Hilfsmittel aus dem Daten- und Informationsmanagement zurückgegriffen wurde. In den divisional verantwortlichen Personalentwicklungen (an einigen deutschen Standorten) waren teilweise Formen des Expert Debriefings eingeführt, die mehrheitlich auf der bei Volkswagen entwickelten Wissensstafette (vgl. Haarmann/Burski 2003, 39-41) basierten. Ferner existierten verschiedene Formen von Lessons Learned, die zum Beispiel von Personalentwicklung oder Projektmanagement angeboten wurden. Nennenswerte Wissensmanagementaktivitäten außerhalb Deutschlands waren nicht bekannt. Aufgrund der großen Vielfalt und Heterogenität der einzelnen, teilweise durchaus individuellen, inhaltlich divergenten und fachlich uneinheitlich zugeordneten sowie zeitlich und räumlich begrenzten Aktivitäten, war eine vollständige und lückenlose Bestandsaufnahme und Bewertung weder Teil dieser Untersuchung noch hätte sie an dieser Stelle einen Mehrwert für diese Arbeit geschaffen.

#### **4.4.3.2 Erste Intervention: Projektinitiative als Impuls**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Ogleich die erste Intervention 2011 datiert und somit streng genommen nicht in den Beobachtungszeitraum dieser Untersuchung fällt, ist sie von großer Bedeutung für die Einführung eines Systems des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen. Diese bottom-up initiierte Aktivität lenkte die Aufmerksamkeit der Organisation auf Wissensmanagement als eigenständiges Thema und legte so den Grundstein dafür, dass eine zentrale Abteilung für Wissensmanagement entstehen konnte. Auslöser für die Intervention war eine Eigeninitiative des Ideenmanagements, die zur Projektinitiative KnowHow4X führte.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Ziel von KnowHow4X war die Initiierung eines Projekts zur Etablierung von Wissensmanagement in Ergänzung zum bereits bestehenden Ideenmanagement. Der grundsätzliche Rahmen hierfür war bereits ausgearbeitet. Vorhaben und Projektplan waren Unternehmensleitung und Betriebsrat vorgestellt und von ihnen bestätigt worden. Das Ideenmanagement, das damals dem Bereich HR Services zugeordnet war, wurde mit der weiteren Bearbeitung beauftragt. Einem Projektstart stand somit grundsätzlich nichts im Wege. Zum Start als Projekt kam es jedoch schlussendlich nicht. Stattdessen wurde im Rahmen einer Umstrukturierung des Personalbereichs ein eigener Bereich Wissens- und Ideenmanagement als Teil der Personal- und Organisationsentwicklung gegründet. Die Projektinitiative KnowHow4X und ihre Inhalte wurden jedoch nicht direkter Bestandteil des Aktivitäten-Katalogs dieser Abteilung.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle noch die Bedeutung der Verschiebung der Patenschaft für Wissensmanagement. Die Projektinitiative KnowHow4X wurde durch das Ressort Produktion gefördert. Durch die Umstrukturierung und damit Eingliederung von Wissensmanagement in den Personalbereich, ging die Patenschaft auf das Ressort Personal über. Hierdurch kam es zu einer Verlagerung in Bezug auf Inhalte und Bedeutungszuschreibung.

## 3. Bewertung

Einerseits könnte es prinzipiell als kritisch angesehen werden, dass das zunächst angedachte Projekt nicht ins Leben gerufen wurde. Auf der anderen Seite ist es sicherlich als Erfolg zu werten, dass die Projektinitiative die Aufmerksamkeit derart gesteigert hatte, dass es zur Einrichtung einer eigenen Abteilung Wissens- und Ideenmanagement kommen konnte. Dass sich die Inhalte der Projektinitiative dabei zunächst nicht direkt in der neuen Organisationseinheit wiederfanden, lag unter anderem an einer bewussten Entscheidung für einen nicht vorbelasteten Neustart. Zudem kristallisierte sich im Zeitverlauf heraus, dass eine Top-Down-Projektinitiative vermutlich nicht zum erwünschten Erfolg führen würde. Beeinflussend wirkten hier sicherlich einerseits die Philosophie der systemischen Organisationsberatung, die für die Anfänge des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen maßgeblich war und andererseits

der Wechsel der Verantwortung von der Produktion in den Personalbereich. Da bis dato noch keine wirklichen Aktivitäten eines bewussten Wissensmanagements gestartet worden waren, bot sich dieses Vorgehen an. Streng genommen könnte man sogar von einer eigenen Tabula-Rasa-Intervention sprechen. Ohne die Projektinitiative wäre eine weitere Auseinandersetzung mit Wissensmanagement zum gegebenen Zeitpunkt vermutlich jedoch nicht erfolgt.

#### **4.4.3.3 *Erste Manifestation in der Organisation***

Nach der im vorigen Kapitel beschriebenen Reorganisation des Personalbereichs war ein Wissensmanagement erstmalig expliziter Teil der Organisationsstruktur eines Ressorts. Da sowohl die ebenfalls dort beschriebene Intervention als auch die Reorganisation vor Beginn des Beobachtungszeitraums dieser Untersuchung liegen, kann aus der reinen Beobachtung kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Impuls und Integration von Wissensmanagement in die Strukturen der Organisation abgeleitet werden. Die Vermutung liegt jedoch nahe, dass die erzeugte Aufmerksamkeit reichte, die Organisationseinheit entstehen zu lassen. Allein die Tatsache, dass die Integration von Ideen- und Wissensmanagement und die Zuordnung von Wissensmanagement zum Personalbereich genau der Empfehlung aus der Projektinitiative KnowHow4X entsprachen, deutet darauf hin.

#### **4.4.3.4 *Zweite Intervention: Wissensmanagement als Teil der Organisationsentwicklung***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Die oben bereits angedeutete Konstituierung der Abteilung Wissens- und Ideenmanagement als der Teil der Organisationsentwicklung zum April 2012 und ihrer Ausrichtung am Gedankengut der systemischen Organisationsberatung ist im Grunde die erste Intervention, die in den Rahmen des Beobachtungszeitraums dieser Arbeit fällt.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Der gewählte Weg der Einführung soll langfristig zur Genese eines Wissensmanagements im Unternehmen führen und stellt letztlich das Rahmengerüst für diese Untersuchung dar. Streng genommen beschreibt diese Arbeit das Ergeb-

nis der Beobachtung und wird – zumindest für den Beobachtungszeitraum – mit dieser Arbeit abgeschlossen.

### 3. Bewertung

Die Bewertung erfolgt mit dem Abschluss dieser Arbeit.

#### **4.4.3.5 *Dritte Intervention: Wissensmanagement in der Produktion***

##### 1. Intervention und Auslöser

Vertreter des Entscheidungsgremiums des Ressorts Produktion hatten Handlungsbedarf bei Qualifizierung und Schulungsangebot sowie Vernetzung und Anwendung der Elemente des Produktionssystems identifiziert und sich an das Beratersystem<sup>61</sup> mit der Erwartung der Unterstützung bei Konzeption und Implementierung gewandt. Ziel war dabei, die Weitergabe von Erfahrungswissen zu verbessern, Anwendungswissen schneller und besser in die Anwendung zu bringen, schneller einen höheren Reifegrad bei Produktionsanläufen zu erreichen und dabei internationale Aspekte von Beginn an zu berücksichtigen. Als Konsequenz wurde eine strategische Initiative zur Etablierung von Wissensmanagement und einem konzernweiten Schulungsangebot aufgesetzt. Neben Schulungen wurden interaktive Kommunikationsplattformen, Veranstaltungen zur Förderung des Wissensaustausches (zum Beispiel Knowledge Fairs) und Katalysatorenprogramme (zur Aktivierung der Einhaltung der Prozesse und der Nutzung der Instrumente des Produktionssystems) in Erwägung gezogen.

Die Perturbation des Klientensystems fand zwischen Juli 2011 und November 2013 in verschiedenen Wellen statt, die sich über einen Zeitraum von 18 Monaten erstreckten. Als Hauptintervention kann der Workshop zur Wissenskontextualisierung angesehen werden, der die zweite Welle darstellte. Er hatte zum Ziel, den Bestand zu analysieren und zu bewerten, einen gemeinsamen Sollzustand und den Weg vom Ist- zum Sollzustand zu beschreiben sowie die Handlungsdringlichkeit zu bewerten. Damit es überhaupt zu diesem Workshop kom-

---

<sup>61</sup> Da die zentrale Abteilung Wissens- und Ideenmanagement des beobachteten Unternehmens ihre Aktivitäten dem Feld der Beratung zuordnete, wird im Verlauf des Kapitels 4 der einfacheren Lesbarkeit wegen von Beratersystem gesprochen, wenn das konstitutive System des Wissensmanagements der zentralen Abteilung Wissens- und Ideenmanagement gemeint ist.

men und alle Divisionen und Ressortbereiche für die Teilnahme gewonnen werden konnten, war zunächst eine vorgelagerte Intervention erforderlich gewesen. Diese Intervention bestand aus der Konfrontation des Entscheidungsgremiums der Produktion mit den Ableitungen aus einer vertieften Phase der Auftragsklärung zwischen Berater- und Klientensystem (Produktion). Letztere hatte unter anderem ergeben, dass das Klientensystem über eine Reihe variabler, zumeist jedoch isolierter und heterogener Aktivitäten zu Schulung und einer oder mehrerer Form(en) von Wissensmanagement verfügte, dass es kein einheitliches Verständnis von dem, was Wissensmanagement ist und was es leisten soll, bestand, und dass auch die Offenheit der Beteiligten gegenüber der Notwendigkeit, ein erweitertes Schulungsangebot und Wissensmanagement einzurichten, sehr unterschiedlich war. Der erste Impuls, die Organisation mit Schulungen und einer Datenbank zu versorgen, hätte nur die bereits bestehenden Aktivitäten unterstützt, nicht jedoch zur gewünschten (oben beschriebenen) Veränderung in der Produktion als Ganzes geführt.

Die dritte Intervention in Form eines Impulsvortrags zum Thema Wissensvisualisierung wurde gemeinsam mit einem Professor einer schweizerischen Hochschule durchgeführt. Sie hatte zum Ziel, die Auseinandersetzung des Klientensystems mit seinen bisherigen Automatismen bei der Problembewältigung (Schulung und Datenbank) noch zu verstärken. Zunächst wurden alternative Möglichkeiten des Wissensmanagements in Form der „Creability“-Instrumente Perspektivendiagramm (vgl. Eppler et al. 2014, 39-44) und Empathiekarte (vgl. Eppler et al. 2014, 149-154) sowie die Potentiale der Wissensvisualisierung am Beispiel der Einarbeitung neuer Mitarbeiter nach Eintritt in die Firma oder Übernahme einer neuen Verantwortung (Onboarding) vorgestellt. Im Anschluss folgte die beispielhafte, praktische Anwendung dieser Instrumente auf die Aufarbeitung der eigenen Herausforderungen im Wissensmanagement der Produktion.

Die nächste Stufe von Interventionen leitete sich jeweils aus der Reaktion auf die oben genannten Interventionen ab. Hauptsächlich bestanden sie darin, die Entscheidungsgremien mit den Ergebnissen aus der jeweils vorangegangenen Intervention zu konfrontieren. Damit wird bereits ein Stückweit vorweggenommen, dass die Interventionen eine gewisse Wirkung erzeugen konnten.



## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Das etablierte Instrumentarium zu Schulung und Wissensmanagement wurde von einigen Vertretern des Entscheidungsgremiums Produktion als nicht ausreichend für die Herausforderungen des Wissenstransfers in der Produktion angesehen. Die Interventionen sollten einerseits bewirken, dass sich ein einheitlicheres Bild von Handlungsbedarf und Verbesserungspotential ergibt, zu dem sich die Mehrheit der Manager auch bekennen können sollte. Andererseits war Ziel der Interventionen, zu identifizieren, welche Instrumente und Prozesse bestanden und bereits erfolgreich eingesetzt worden waren. Dahinter stand auch der Gedanke, vorhandene Best Practices zu erkennen und ihre Tauglichkeit für die Anwendung auf die aktuellen Herausforderungen zu bewerten.

Die Interventionen verfehlten nicht ihre Wirkung. Die Auseinandersetzung mit Bestand, Bedarf, Potentialen und einer neuen Sichtweise auf bekannte Probleme führte zu einer qualitativen Reflexion, die schlussendlich weitere Interventionen auslöste, die die Qualität der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen erhöhten und jeweils im Entscheidungsgremium Produktion positiv bestätigt wurden. Es war allerdings beobachtbar, dass Energie und Offenheit gegenüber neuen Sichtweisen mit fortschreitendem Prozess abnahmen. Dessen ungeachtet wurde der Auftrag ausgesprochen, ein System des Wissensmanagements für die Produktion zu entwerfen, das aus den Elementen a) Gestaltung einer Systematik für die Ableitung des Wissensmanagements aus der Strategie (Global Footprint), b) Entwurf eines Prozesses des Wissenstransfers inklusive Methodenkoffer, Promotorensystem und Datenbank und c) dessen Integration in die bestehende Richtlinie zu Standortverlagerungen bestand.

Die Bearbeitung der drei Elemente trennte sich im Lauf der Zeit. Zur Anbindung der Entwicklung eines Prozesses für Wissenstransfer an die tatsächlichen Anforderungen aus dem Business sollte ein Pilotprojekt bestimmt werden. Das Konzept wurde zwar erstellt, zum Pilotprojekt kam es jedoch bis zum Ende des Beobachtungszeitraums nicht. Die Integration von Wissensmanagement in eine bestehende Richtlinie für Produktionsverlagerung respektive den Aufbau von Standorten wurde separat vorangetrieben. Schlussendlich handelte es sich dabei um die zunächst letzte Aktivität. Die letzte in diesem Zusammenhang erstell-

te Entscheidungsvorlage wurde von der Ressortleitung abschlägig beschieden. Bemerkenswert ist hier, dass eine ähnliche Fragestellung von einem anderen Ressort später noch einmal aufgegriffen wurde (vgl. Kapitel 4.4.3.35).

### 3. Bewertung

Tatsächlich handelte es sich bei dem Bestreben, ein Wissensmanagement in der Produktion einzuführen, nicht um einen Start auf der grünen Wiese. Der beauftragende Bereich betrieb bereits Wissensmanagement in unterschiedlichen Formen. Offensichtlich führten die etablierten Instrumente und Prozesse jedoch nicht aus Sicht aller Verantwortlichen zu den gewünschten Ergebnissen. Vor allem der Workshop zur Wissenskontextualisierung und der Impuls zur Wissensvisualisierung hatten hervorgebracht, dass Wissensmanagement wohl grundsätzlich als relevant eingeschätzt wurde, aber selten im Vordergrund stand, meist spontan und zufällig passierte, und es ferner kein einheitliches Verständnis davon gab, was Wissensmanagement ist oder erreichen sollte.

Schnelligkeit, Lösungsorientierung, Pragmatismus und Effizienz standen eher im Vordergrund als die Etablierung präventiver Maßnahmen und die Nutzung von Synergien und systematischen Lessons Learned. Bemerkenswert war, dass bei den Beteiligten generell ein großes Verständnis für die Notwendigkeit einer Maßnahme zur Verbesserung des Wissensmanagements wahrnehmbar war. Die Interventionen wurden grundsätzlich auch sehr positiv eingeschätzt und aufgenommen, und die Impulse wurden als wertvoll und stimulierend bewertet. Während der interaktiven und aus dem Tagesgeschäft herausgelösten, interdisziplinären Auseinandersetzungen war eine Tendenz zur Konvergenz spürbar. Ein gemeinsames Verständnis von Herausforderung, Handlungsbedarf und Lösungsmöglichkeiten war sichtbar. Sobald es jedoch um die Aktivierung in der Realität ging, begannen sich wieder Divergenzen abzuzeichnen. Nach der Rückkehr zur täglichen Routine verblieb es oft im Wesentlichen bei der Beibehaltung bestehender Muster, die offenbar als opportuner eingeschätzt wurden, die Herausforderungen des eigenen Bereichs pragmatisch, effizient, selbstbestimmt und in der notwendigen Geschwindigkeit anzugehen. Auch bei der Bearbeitung der von der Ressortleitung vergebenen Aufträge schien die Suche nach schnellen und pragmatischen Lösungen wieder in den Vordergrund zu

rücken. Während die Probleme identifiziert und die notwendigen Maßnahmen zur Abstellung beschrieben werden konnten, stellte deren Überführung in die Routine offensichtlich eine Hürde dar.

Des Weiteren ist die Veränderung in der Bedeutungszuschreibung erwähnenswert. Treiber der ersten Wellen von Interventionen und Aufträgen war ein Leitungsmitglied des Ressorts Produktion, das dem Wissensmanagement große Bedeutung beimaß und auch aktiv als Unterstützer in Erscheinung trat. Das gleiche Leitungsmitglied verfolgte im späteren Verlauf jedoch eine von der ursprünglichen Idee abweichende Strategie. Im Vordergrund stand dabei dann die Etablierung von Standards in Prozessen, Systemen und Instrumenten, die gleichzeitig (als Nebeneffekt) auch das Wissensmanagement sicherstellen sollten. Über Schulung und Training sollte den betroffenen Mitarbeiter das jeweils relevante Wissen vermittelt werden. Als wissensrelevant eingestufte Information sollte über IT konserviert werden. Dieses Vorgehen war auch aus dem bereits etablierten Produktionssystem bekannt. Diese Veränderung ist keinem Sinneswandel, sondern der Tatsache geschuldet, dass es in der Ressortleitung einen personellen Wechsel gegeben hatte.

Im Rahmen einer Neuorganisation des Ressorts Produktion, an der das Bera-  
tersystem nicht beteiligt war, kam es letztlich doch zur Umsetzung einer Form des Wissensmanagements, in der sich auch Elemente der verschiedenen, oben beschriebenen Aktivitäten aus den Interventionen des Beratersystems wiederfanden. Hierzu gehören beispielsweise der Aufbau einer Produktionsakademie für Fachqualifizierung, einer Plattform für qualitativen Austausch zu Veränderungsbedarfen und zur Sensibilisierung sowie die Einrichtung einer Art Wissensmanager. Ob hier Impulse aus den Interventionen des Beratersystems eingeflossen waren, kann im Nachgang nicht mehr eindeutig festgestellt werden.

#### **4.4.3.6 Vierte Intervention: Externe Wissenscommunity**

##### **1. Intervention und Auslöser**

In Form des Aufbaus einer externen Wissenscommunity mit Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen setzte das konstitutive Wissensmanagement eine Intervention in das eigene Heimatressort Personal. Das Ziel war dabei,

externe Impulse für die Entwicklung des eigenen Wissensmanagements nutzbar zu machen. Startpunkt der zunächst zeitlich nicht befristeten Intervention war die Arbeitsaufnahme der Organisationseinheit Wissensmanagement.

Zu Beginn stand ein Benchmarking mit Wissensmanagementaktivitäten anderer Unternehmen<sup>62</sup> und der Austausch mit Forschungseinrichtungen<sup>63</sup> im Vordergrund. In der Folge ergab sich die Gelegenheit an Forschungsprojekten teilzunehmen. Ziel dieser Forschungsprojekte war mehrheitlich, verschiedene Ansichten aus der Praxis sowie Theorie und Praxis zusammenzubringen. Dabei sollten aus dem durch Impulse aus der Forschung angereicherten Erfahrungsaustausch unter Praktikern Erkenntnisse gewonnen werden, wie die Forschung einen Beitrag für die Praxis liefern kann, wie Erfahrungen anderer Praktiker nutzbar gemacht werden können oder welche Zukunftsfragen sich für Forschung und Praxis stellen. Weitere Quellen externer Impulse waren Wissensmanagementkonferenzen<sup>64</sup>.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

An den Erkenntnissen aus der Wissenscommunity sollte das eigene Wissensmanagement des beobachteten Unternehmens gespiegelt und überprüft werden. Der Vergleich mit anderen Unternehmen diene der Reflexion des eigenen Vorgehens. Theorie und Praxis sollten Impulse für innovative Praktiken liefern. Eine direkte Umsetzung von Lessons Learned und Erfahrungen fand in Form ihrer Einbindung in Wissensmanagementprojekte und –aktivitäten statt. Soweit die Impulse anschlussfähig erschienen, wurden sie – verbunden mit der Erwartung, dass das jeweilige Klientensystem den Impuls aufnehmen und es zu einer Kopplung von Berater- und Klientensystem im Sinne einer weiteren Zusammenarbeit kommen würde – im Rahmen der jeweiligen Aktivität verarbeitet. Die Verantwortung hierfür lag beim jeweiligen Klientensystem.

---

<sup>62</sup> Es handelte sich um Unternehmen aus den Branchen Energie- und Automatisierungstechnik, Sportartikelherstellung, Aviation, Pharma- und Medizintechnik, Baustoffe, Handel, Automobilzulieferer und Software. Die Unternehmen selbst sollen hier anonym bleiben.

<sup>63</sup> Hierzu gehörten renommierte und bedeutende technische und wirtschaftswissenschaftliche Hochschulen und Forschungseinrichtungen aus der Schweiz (Zürich, St. Gallen) und aus Deutschland (Karlsruhe, Frankfurt, Friedrichshafen).

<sup>64</sup> Insbesondere die Wissensmanagement-Tage Krems des Magazins „wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte“ in Kollaboration mit der Donau-Universität Krems.

Die Impulse wurden von den Klientensystemen in der Regel positiv bewertet und zur weiteren Verarbeitung im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereichs aufgenommen. Zu einer direkten Kopplung von Klienten- und Beratersystem kam es als Reaktion auf solche Interventionen nicht. Auch ob sie derart einen langfristigen Effekt hatten, dass sie beispielsweise eine gewisse Offenheit erzeugten oder die Bereitschaft zum Ergreifen von Maßnahmen in der Zukunft erhöhten, kann nicht beurteilt werden. Beobachtbar war lediglich eine verstärkte Auseinandersetzung mit den Herausforderungen eines Wissensmanagements mit scheinbar steigendem Reifegrad bei den beteiligten Personen.

Weiterhin konnte beobachtet werden, dass sich die jeweiligen externen Partner der Wissenscommunity in Bezug auf Gegenwart und Zukunft des Wissensmanagements trotz unterschiedlicher Herangehensweisen, Verständnisse, Philosophien und Reifegrade ähnlichen Herausforderungen gegenüber gestellt sahen. Hierzu zählten insbesondere die Akzeptanz von Wissensmanagement als Philosophie und Fakultät und die Anerkennung der Notwendigkeit, sich als Organisation dem Management von Wissen beschäftigen zu müssen. Eine weitere Gemeinsamkeit schien die Wahrnehmung, dass das Sammeln und Ablegen von Daten (in Systemen des Daten- und Informationsmanagements) hilfreich für die Dokumentation von eben Daten und Information war, aber nicht zwingend zu einem echten Management von Wissen führen muss. Eine Gruppe von Wissensmanagern setzte sich hieran anknüpfend unter dem Arbeitstitel Zukunftswerkstatt Wissensmanagement vertieft mit den Herausforderungen der Zukunft des Wissensmanagements auseinander.

### 3. Bewertung

Grundsätzlich waren Austausch und Benchmarking sehr bedeutend für die Professionalisierung des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen. Auf der Ebene der theoretischen Fundierung konnte ein hoher Reifegrad erreicht werden. Andere Firmen hatten einen vergleichbaren Reifegrad erst nach jahrelangem Testen in der Praxis erreicht. Andererseits war es genau solchen Unternehmen oft gelungen, die theoretische Reife zu einem respektablen Teil auch praktisch umzusetzen. Der Transfer in die Praxis gestaltete sich beim beobachteten Unternehmen hingegen noch herausfordernd. Die Impulse hielten

Einzug in Projekte und Maßnahmen, manifestierten sich jedoch nicht direkt sichtbar als Gesamtsystem. Dabei war beobachtbar, dass Impulse, die eine pragmatische Soforthilfe versprachen, eher positiv aufgenommen und verwertet wurden. Einer autarken und selbstbestimmten Durchführung wurde große Bedeutung beigemessen. Somit mündeten die Impulse nicht ganz überraschend häufig in eine Anreicherung der bereits existierenden Aktivitäten und wirkten punktuell und isoliert. Grundsätzlich ist das nicht als negativ anzusehen. Auf der anderen Seite entzogen sich die Klientensysteme jedoch so einem möglichen Eingriff oder einer möglichen Unterstützung durch das Beratersystem.

Wahrnehmbar neue Maßnahmen lösten diese Impulse nur in untergeordnetem Umfang aus. Viele Impulse erzeugten gar keine beobachtbare Wirkung. Es hatte dabei den Anschein, dass oft die Notwendigkeit, Veränderungen vorzunehmen zu müssen, abschreckend wirkte. Ebenso schien zu viel Innovation verstörend zu wirken. Innovatives Gedankengut in Bezug auf den Umgang mit Wissen wirkte nur bedingt stimulierend. Eher war eine Neigung beobachtbar, auf Bekanntes und Erprobtes zurückzugreifen. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass dem Neuen die Ausstrahlung von Sicherheit im Umgang fehlte und kein ausreichendes Vertrauen in die Verlässlichkeit und Nutzbarkeit des Ergebnisses bestand. Das Risiko, sich auf eine Art Experiment auf Basis eines neuen oder neuartigen Vorgehens oder Instruments einzulassen, schien zu groß.

#### ***4.4.3.7 Fünfte Intervention: Wissensmanagement International Transfer Management***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Die fünfte Intervention fand im Zeitraum von Oktober 2010 bis März 2014 im Rahmen eines Kundenprojekts mit dem Bereich International Transfer Management statt. Der Bereich war organisatorisch aus dem Zusammenschluss der bis dahin weitestgehend dezentral geführten, für Inpatriation und Expatriation an den jeweiligen Standorten zuständigen Organisationseinheiten entstanden. Die jeweiligen Standortverantwortlichen hatten bisher ihre eigenen Speicher für das für ihre Tätigkeit relevante Wissen aufgebaut. Dieses Wissen war sowohl in digitalen als auch in analogen Speichersystemen abgelegt oder existierte in Form von Erfahrung in den handelnden Personen. Bereits seit mehre-

ren Jahren erfolgte eine enge, durch den Zentralbereich für International Transfer Management im HR-Ressort koordinierte Zusammenarbeit dieser Einheiten. Der Zusammenschluss führte nun zu einer Reorganisation der Verantwortlichkeiten. Die neu gebildeten Competence Center waren nicht mehr für die internationalen Transfers an ihrem Standort, sondern unabhängig von der organisatorischen Herkunft der Transferees für alle Transfers aus und in bestimmte Zielgebiete zuständig. Diese Reorganisation führte zur Zunahme der Komplexität im Wissensmanagement. Die Herausforderung bestand nun darin, das an den verschiedenen Standorten gebündelte Wissen den anderen Standortverantwortlichen für internationale Transfers zugänglich zu machen, gegebenenfalls sogar zu konsolidieren. Die Erwartungshaltung des Klientensystems war dabei zunächst, ein neues zentrales digitales Ablagesystem aufzubauen. Da es sich dabei in erster Linie um die Gestaltung eines IT-Systems handelte, konnte das Beratersystem dieser Erwartung nicht entsprechen. Es wurde jedoch vereinbart, im Rahmen einer reflexiven Auftragsklärung einerseits zu beleuchten, ob es andere Möglichkeiten der Zusammenarbeit im International Transfer Management geben könnte, und andererseits das geplante Vorgehen einer Beurteilung auf seine Tauglichkeit für die Erreichung des gewünschten Sollzustands zu unterziehen. Im Rahmen der Auftragsklärung entstand seitens des Klientensystems der Wunsch, das eigene Vorgehen im Rahmen eines Knowledge Flow Maturity Assessment zunächst doch noch einmal zu überprüfen.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Das Klientensystem erwartete Klarheit über die Stimmigkeit des bisher angedachten Vorgehens. Vor allem sollte überprüft werden, ob eine IT-Lösung tatsächlich ein ausreichendes Novum zur Verbesserung des Wissensmanagements des International Transfer Managements sein würde. Im Rahmen des Knowledge Flow Maturity Assessment ergab sich die für den Auftraggeber bedeutsame Erkenntnis, dass das International Transfer Management bereits über ein gut ausgebautes Wissensmanagement mit einem verhältnismäßig hohen Reifegrad verfügte. Dazu gehörten unter anderem verschiedene Datenspeicher, die Bündelung von Wissen in (mehrheitlich an den Standorten allokierten) Knowledge Pools, aktive Wissensverteilung und Kommunikation relevanten

Fakten- sowie Erfahrungswissens über Kommunikationsplattformen, Erfahrungsaustauschtreffen und eine Art Peer-Assist-Systematik.

Als besonders förderlich für das Bewusstwerden von Art, Vielfalt und Qualität der bereits vorhandenen Aktivitäten zum Management von Wissen erwies sich die Visualisierung der vorhandenen Systeme, Prozesse und Instrumente und die Bewertung ihrer Abhängigkeiten im Rahmen des Knowledge Flow Maturity Assessments. Dabei fiel auch auf, dass für eine Reihe von Aktivitäten im Wissensmanagement mehrere Instrumente und Prozesse existierten, die teilweise ineinander griffen, aber nicht immer stringent aufeinander abgestimmt schienen.

Die Intervention umfasste auch die Beschreibung eines Zukunftsbildes. Als dringendste Handlungsfelder ergaben sich hieraus die Konsolidierung der Datenspeicher, die Verbesserung der internen und externen Kommunikation, die Restrukturierung der internen Arbeitsorganisation und die Sicherstellung der Befähigung der Geschäftspartner. Während eine IT-Lösung sich auch nach dem Knowledge Flow Maturity Assessment als Handlungsfeld bestätigt hatte, war jedoch deutlich geworden, dass ihre Einrichtung alleine nicht zum gewünschten Zielzustand führen würde, sondern dass ihr vielmehr die Rolle des Ermöglichers für das Erreichen der anderen drei Handlungsfelder zukam. Fokussiert wurde nunmehr auf den Prozess, der interne und externe Kommunikation, interne Arbeitsorganisation und Befähigung der Geschäftspartner sicherstellen können musste. Aus den Handlungsfeldern ergaben sich drei Arbeitspakete. Im Arbeitspaket „IT-Lösung“ sollte untersucht werden, welche IT-Lösung die geeignetste war, wie der bestehende Datenbestand schrittweise in das neue Medium zu überführen wäre und wie die Integration in die Arbeitsprozesse nachhaltig sichergestellt werden könnte. Die Erarbeitung eines Konzepts zur Sicherstellung der zielgruppengerichteten und –gerechten Kommunikation und Befähigung der Geschäftspartner war Inhalt des Arbeitspakets „Kommunikation und Befähigung“. Struktur, Prozesse und Instrumente der aktuellen Arbeitsorganisation des International Transfer Managements sollten im Arbeitspaket „Interne Arbeitsorganisation“ überprüft und überarbeitet werden. Schlussendlich ergab sich das in der folgenden Tabelle dargestellte Bild für das geplante Wissensmanagement des International Transfer Managements (vgl. Tab. 22).



Bestandteile	Inhalte
<b>Datenmanagement</b>	Konsolidierter Datenspeicher für Inhalte und Ansprechpartner mit Such-, News- und Chatfunktion
<b>Kommunikation und Befähigung</b>	<p>Verschriftlichung und Kommunikation verbindlicher Inhalte über Verfahrensanweisungen und Regelwerke</p> <p>Wissensvermittlung über Newsletter, FAQ und Bekanntmachungen</p> <p>Virtuelle Plattform für interne und externe Kommunikation (Erfahrungsaustausch, News, etc.)</p> <p>Marktplätze für Erfahrungsaustausch und Dialog</p> <p>Befähigungs-Workshops und Qualifizierung</p>

**Tabelle 22: Kerninhalte des Wissensmanagements des International Transfer Managements**  
(eigene Darstellung)

Die Arbeitspakete wurden im Wesentlichen in Eigenregie des Klientensystems bearbeitet und schrittweise umgesetzt. Lediglich die Arbeit an einer IT-Lösung wurde nach Erstellen des Feinkonzepts zurückgestellt. Grund waren zunächst kapazitative Engpässe in der für die Programmierung zuständigen IT-Abteilung.

### 3. Bewertung

Tatsächlich hatte das Klientensystem vom Beratersystem die Konzeption und Einrichtung einer IT-Lösung erwartet. Die Auftragsklärung führte zur Erkenntnis, dass damit voraussichtlich jedoch keine ausreichende Lösung für die eigentlichen Herausforderungen erreicht werden würde. Hieraus resultierte die Offenheit für eine vorgeschaltete Intervention, mit der die Wirkung der angedachten Lösung auf den Prüfstand gestellt werden sollte. Dass sich aus dieser Intervention andere Handlungsbedarfe ergaben, bei denen einem IT-Instrument lediglich eine unterstützende Rolle zukam, schien trotzdem zu überraschen. Unter Umständen hatte das Klientensystem gehofft, die Intervention in Form eines Knowledge Flow Maturity Assessment würde bestätigen, dass die erwünschte Erleichterung allein mit einem IT-Instrument bewirkt werden könnte.

Aus Sicht des Beobachters hingegen war eher die Überraschung überraschend. Da das International Transfer Management bereits über eine Vielzahl von Aktivitäten zum Management von Wissen verfügte, legte der dennoch formulierte Bedarf die Vermutung nahe, dass das bisherige Wissensmanagement den aktuellen Herausforderungen nicht mehr gerecht werden konnte. Dass hier ein IT-Instrument alleine die Lösung darstellen können sollte, schien eher illusorisch,

bestätigte aber, dass der IT einmal mehr die Fähigkeit zur Wunderheilung zugeschrieben wurde. Tatsächlich schien eher die Fülle nur teilweise aufeinander abgestimmter Instrumente und Prozesse anspruchsvoll. Nachdem die Intervention sichtbar gemacht hatte, dass ITK alleine den erhofften Zustand nicht herbeiführen würde, schien dies verstörend zu wirken. Dennoch ließ man sich darauf ein, die Etablierung eines neuen Umgangs mit Wissen auf Basis der Interventionsergebnisse durchzuführen. Im Nachhinein bestätigte das Klientensystem die Intervention auch als erfolgreich, da sie geholfen hatte, die eigenen Wunschvorstellungen und die damit in Verbindung gebrachten Erwartungen zur reflektieren und kritisch zu hinterfragen.

#### **4.4.3.8 Sechste Intervention: Wissensmanagement Grundlagenforschung**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Der Bereich zentrale Grundlagenforschung hatte im November 2012 einen Bedarf an Wissensmanagement identifiziert. Mit der Erwartungshaltung, Unterstützung bei der Konzeption und Einführung einer IT-Lösung zu bekommen, wandte er sich an das Beratersystem. Die Auftragsklärung ergab, dass es eine klare Vorstellung von einem Sollzustand gab. Dabei sollte eine Software relevante Informationen dokumentier- und auffindbar und ein Regelwerk die Nutzung der Information verbindlich machen. Obwohl bereits im Vorfeld klar war, dass es im Endeffekt um die Umsetzung dieser Lösung ging, wurde vereinbart, den Lösungsraum noch einmal kritisch zu reflektieren sowie einen adäquaten Projektantrag zu erstellen. Die Intervention endete im September 2013.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Aus Sicht des beauftragenden Bereichs sollte am Ende der Intervention eine kritisch reflektierte Bestätigung der Softwarelösung und die Ausformulierung der zu beauftragenden Durchführung in Form eines Projektantrags stehen. Hierzu wurde eine kleine Task Force gegründet, die sich mit den technischen Möglichkeiten und den im Rahmen der IT-Richtlinien im beobachteten Unternehmen machbaren und zulässigen Lösungen auseinandersetzen sollte.

Im Rahmen der Beratung stellte sich heraus, dass Wissensmanagement im Ist-Zustand vorrangig in Form von punktuellen Besprechungen und in untergeordnetem Umfang in diversen, auf die jeweiligen Standorte begrenzten Ablagesystemen erfolgte. Die Dokumentation wurde dabei als lückenhaft und zu sehr auf Freiwilligkeit und Zufälligkeit basierend beschrieben. Durch die Analyse der Möglichkeiten der Informatik fühlte sich der Bereich bestätigt, dass eine Software zur Dokumentation, Organisation und Präsentation des vorhandenen Wissens die Lösung darstellen würde. Dabei sollten im Rahmen eines Projekts die Altbestände bereinigt und in die neue IT-Lösung überführt werden. Zentrale Elemente der Software sollten eine allgemeine Suchfunktion und ein Expertenverzeichnis sein. Die Sicherstellung der Nutzung sollte durch Schaffen von Verbindlichkeit über Konzernrichtlinien und Zentralisieren der Hoheit im Zentralbereich Grundlagenforschung erreicht werden. In der IT-Landschaft des beobachteten Unternehmens gab es zu dem Zeitpunkt allerdings kein Produkt, das die Anforderungen angemessen erfüllen konnte. Somit wurde der Projektantrag gestellt, eine passende Software zu erwerben, anzupassen und die für die Anwendung notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. Zu einem Projekt unter Beteiligung des Beratersystems kam es zunächst nicht.

### 3. Bewertung

Die Fokussierung auf eine IT-Lösung trat schnell zu Tage. Es ging in erster Linie um ihre schnelle Implementierung. Eine weitere Auseinandersetzung mit Wissen als Ressource fand nur begrenzt im operativen Team und kaum im Entscheidungsgremium statt. Während des Beobachtungszeitraums wurde weder eine weitere Zusammenarbeit mit dem Beratersystem vereinbart noch das Projekt zur Etablierung einer Software tatsächlich gestartet. Beobachtbar und bemerkenswert war allerdings, dass sich zu späteren Zeitpunkten eine Reihe von Unterabteilungs-, Team- und Themenverantwortlichen aus dem Bereich der Grundlagenforschung mit der Bitte um Beratung bei der Optimierung ihres Wissensmanagements an das Beratersystem wandten.

#### **4.4.3.9 *Zweite Manifestation in der Organisation***

Aus den Erkenntnissen der bisher beschriebenen Interventionen sowie auf Basis der bis zu diesem Zeitpunkt erworbenen Erfahrungen aus theoretischer

Auseinandersetzung, praktischen Erfahrungsaustauschen und Benchmarks leitete sich das erste Geschäftsmodell des Wissensmanagements mit der Kernbotschaft „Aus Wissen wird Handeln“ ab. Vereinfacht gesagt bestand es darin,

- die strategisch relevanten Aktionsfelder organisationaler Entwicklung zu identifizieren,
- die Organisation für die Notwendigkeit einer Handlung in Bezug auf den Umgang mit ihrem Wissen aktiv zu sensibilisieren,
- um sie dann dabei zu unterstützen, die hierbei relevanten Schlüsselherausforderungen im Umgang mit Wissen herauszuarbeiten (Identifikation des Schlüsselwissens und seine Dokumentation, Speicherung, Vermittlung, Teilung, Nutzung und Bewahrung),
- die entsprechenden Systeme und Prozesse einzurichten
- sowie ihre Mitglieder darin zu befähigen, die Instrumente, Prozesse und Systeme nutzenstiftend anzuwenden.

Das richtige Wissen sollte in der richtigen Form zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort beim richtigen Empfänger zum richtigen Handeln werden.

#### ***4.4.3.10 Siebte Intervention: Erweiterung des Akademiekonzepts***

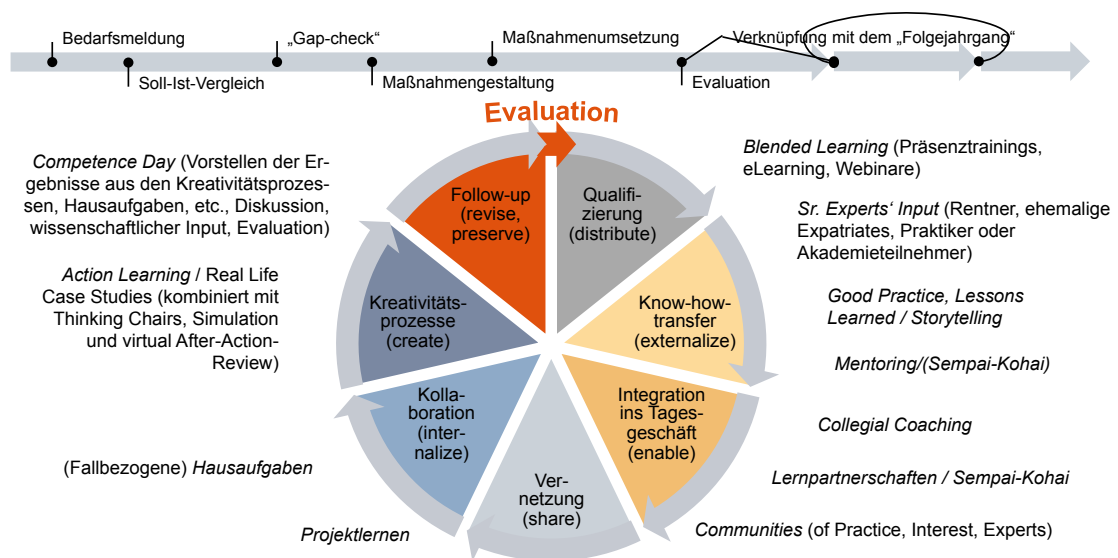
##### **1. Intervention und Auslöser**

Zur Sicherstellung der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter der Ressorts (Informatik, Materialwirtschaft, Qualität, etc.) war durch die Personalentwicklung erfolgreich ein innovativer Blended-Learning-Qualifizierungsansatz zur Vermittlung von Fachwissen für das operative Tagesgeschäft eingeführt worden. Diese als Akademien bezeichnete Inhouse-Qualifizierung sollte die standardisierte, divisionenübergreifende Wissensvermittlung international sicherstellen. Impulse aus dem Wissensmanagement sollten nun das Akademiekonzept insbesondere um Aspekte des Erfahrungsaustausches, der Bildung von Communities und der stärkeren Ableitung der Wissensbildung aus den Entwicklungsbedarfen der Organisation anreichern. So sollten Lernbedarfe verstärkt an zukünftigen Herausforderungen ausgerichtet sowie das Arbeiten in Netzwerken und der Austausch von Erfahrungen gefördert werden. Der qualifizierte Abgleich gegenwärtiger und zukünftiger Lernbedarfe sollte in einem strategischen Dialog mit dem Auftrag-

geber erfolgen. Ferner sollten interaktive Instrumente zu einer größeren Nachhaltigkeit des Lernens und einer schnelleren Übertragung der Lernerfahrungen in die Praxis führen. Die Intervention sollte zum Zweck des Erstellens einer gemeinsamen Vorstudie zum Aufzeigen des Potentials eines erweiterten Akademiekonzepts Wissensmanagement und Akademien zusammenbringen.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Am Ende der Vorstudie sollte eine Entscheidungsvorlage stehen, auf deren Basis das Entscheidungsgremium des Ressorts Personal die Umsetzung der konzeptionellen Erweiterung des bisherigen, eher auf klassische Wissensvermittlung konzentrierten Akademiekonzepts um Aspekte eines Wissensmanagements im Sinne der Teilung von Erfahrungswissen und Bildung von Communities beauftragen können sollte. Voraussetzung für die Ausarbeitung war die Zusammenarbeit der Bereiche Akademien und Wissensmanagement.



**Abbildung 18: Entwurf für die Erweiterung des Akademiekonzepts**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Entwürfe zu einem erweiterten Akademiekonzept des beobachteten Unternehmens)

Zwischen Oktober 2012 und Dezember 2014 wurden verschiedene Schritte für eine inhaltliche Annäherung unternommen und konzeptionelle Ideen entwickelt. Der letzte Entwurf umfasste ein kombiniertes Vorgehen aus der Ableitung der Kompetenzentwicklungsbedarfe aus heutigen und zukünftigen, operativen und strategischen Anforderungen des jeweiligen beauftragenden Fachbereichs, einer entsprechenden Qualifizierung über einen Blended-Learning-Ansatz, Me-

chanismen zur Vernetzung von Mensch und Erfahrung sowie Instrumenten zur Sicherstellung des Lerntransfers in die Anwendung (vgl. Abb. 18).

Schlussendlich kam es nicht zur Symbiose von Akademien und Wissensmanagement und somit auch zu keinem gemeinsamen Entwurf zur Erweiterung des Akademiekonzepts. Die Intervention konnte allerdings dennoch derart Wirkung erzeugen als dass sie Impulse für weitere Interventionen (Strategischer Dialog und Knowledge Management Modell Ressorts) lieferte.

### 3. Bewertung

Auffällig war die Multipolarität der Inhalte und Verantwortlichkeiten. Wissensmanagement und Qualifizierung beschäftigen sich mit ähnlichen Fragestellungen. Bei beiden geht es unter anderem um Wissen, Lernen und Kompetenzen. Beide können den jeweils anderen Bereich als Teilmenge des eigenen Verantwortungsfelds sehen. Auch wenn die Form unter Umständen variiert, ist die Ableitung von Anforderungen aus dem Kundenbedarf sowohl elementar für Wissensmanagement als auch für Personal- oder Organisationsentwicklung. Je professioneller der jeweilige Bereich selbst mit seinen Herausforderungen umgeht, desto besser gelingt es ihm, seinen Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsbedarf an der Entwicklung der Organisation auszurichten. Eine klare und angemessene Abgrenzung von Wissensmanagement und Akademien gestaltete sich somit schwierig und ist vermutlich als einer der Gründe für das Ausbleiben der Symbiose anzusehen.

Beobachtbar war schlussendlich, dass das Akademiekonzept ohne Beteiligung des Wissensmanagements weiterentwickelt wurde. Dabei floss eine Reihe von neuen Elementen ein, die sich teilweise auch im Portfolio des Wissensmanagements des beobachteten Unternehmens wiederfanden. Ein direkter Zusammenhang zu den Impulsen aus der Zusammenarbeit mit dem Beratersystem Wissensmanagement ist jedoch nicht ableitbar. Dass sich im beobachteten Unternehmen Personal- und Organisationsentwicklung oder Wissensmanagement ähnlicher Vorgehensweisen und Produkte bedienen, ist vermutlich weniger einer organisationalen oder wissenschaftlichen Gesetzmäßigkeit als der Tatsache geschuldet, dass diese Bereiche im Unternehmen unabhängig von einander und mit unterschiedlicher Ideologie und Zielsetzung in unterschiedlichen Abtei-

lungen eingerichtet und erst im Nachgang zusammengeführt worden waren, ohne dass es zu einer dezidierten inhaltlichen Abgrenzung gekommen war. Hieraus kann deduziert werden, dass eine angemessene Ausarbeitung der Schnittstellen bedeutsam für einen effizienten Umgang mit Wissen scheint.

#### **4.4.3.11 Achte Intervention: Expert Directory**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Auslöser für diese Intervention war eine Initiative des IT-Innovationsmanagements, die eine Expert Directory als IT-Lösung für eine unternehmensweite Expertensuche als Innovationsfeld hervorgebracht hatte. Im Rahmen einer Vorstudie sollten Informatik und Beratersystem Wissensmanagement gemeinsam einen Prototyp und ein Konzept zu seiner Pilotierung erarbeiten.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Bis zur gemeinsamen Initiative mit dem Beratersystem (von November 2012 bis August 2013) wurde die Idee einer Expert Directory in erster Linie durch das IT-Innovationsmanagement und damit eher aus technischer Sicht getrieben. Von der gemeinsamen Intervention erhoffte man sich eine Kopplung mit dem System des Personalbereichs, von dem man erwartete, dass er sich als Förderer oder sogar als Auftraggeber einbringen würde. Weniger im Vordergrund standen inhaltliche Aspekte eines Wissensmanagements. Der Fokus lag vielmehr auf der Gestaltung einer technischen Plattform für das unternehmensweite Suchen und Finden von Kompetenzen und Kompetenzträgern. Ein Kernelement war dabei, dass die Kompetenzträger ihre Kompetenzen selbst in das IT-Instrument eintragen können sollten. Naturgemäß ergibt sich hier eine Schnittstelle zu Personal und Betriebsrat. Während auch das konstitutive Wissensmanagement hier auf Supportfunktionen anderer Personalbereiche zurückgreifen musste, fungierte es im Rahmen der Intervention als Impulsgeber für die abnehmergerechte Konzeption, unterstützte die Vorstudie als Promotor und Berater, mit dem Ziel, die Anschlussfähigkeit der Expert Directory an die Instrumente der Organisations- und Kompetenzentwicklung konzeptionell sicherzustellen.

Die gemeinsame Ausarbeitung erreichte einen respektablen Reifegrad. Neben der Auswahl des IT-Instruments und der Gestaltung des Grundlayouts, konnten

wichtige Rahmenbedingungen der Nutzung geklärt werden. Auch die Abstimmung mit dem Betriebsrat war in die Wege geleitet worden. Auf Seiten der Vertreter des Unternehmens fand sich allerdings schlussendlich kein Auftraggeber oder Sponsor. Auch der Personalbereich selbst sah sich nicht in dieser Rolle. Schlussendlich wurde die Vorstudie abgebrochen.

### 3. Bewertung

Das IT-Innovationsmanagement spürte nicht nur neue IT-Innovationsfelder auf, sondern versuchte auch, diese organisatorisch zu platzieren. Das beobachtete Unternehmen verfügte jedoch im Fall der Expert Directory über keinen eindeutigen Gegenpol für den Impuls. Vielmehr gab es hier mindestens drei potentielle Auftraggeber: Unternehmenskommunikation, Personalbereich und die Informatik selbst.

Während die einzelnen Bereiche für sich genommen Relevanz und Notwendigkeit erkannten und bestätigten, fand sich mangels Eindeutigkeit der Verantwortungsallokation kein Auftraggeber. Die Unternehmenskommunikation war zwar verantwortlich für einen Teil der Inhalte des Intranets, mit dem die Expert Directory gekoppelt werden sollte, hatte aber nicht die Gesamtverantwortung hierüber. Die Informatik sah sich als Dienstleister für die Technik und konnte somit nicht sich selbst gegenüber als Auftraggeber in Erscheinung treten. Obgleich der Personalbereich ein Wissensmanagement etabliert hatte, verfügte er aufgrund dessen Fokussierung auf den Mensch als Wissensträger (vgl. Kapitel 4.2.2) über keine natürliche Schnittstelle zu Informatik und Aufbau- oder Ablauforganisation und damit auch keine eindeutige Anlaufstelle für die Anfrage. Versuche, die verschiedenen Fachbereiche zu einem gemeinsamen Vorgehen zu bewegen stießen unter anderem bei Fragen der Finanzierung und Bedeutungszuschreibung in ihre Grenzen.

#### **4.4.3.12 Neunte Intervention: Moderne Arbeitswelten**

##### 1. Intervention und Auslöser

Auch diese Intervention bestand aus einer Reihe aufeinanderfolgender, zum Teil auch parallel laufender Interventionen. Dabei ging es um die Gestaltung moderner Arbeitswelten und die Ausarbeitung von Konzepten zu ihrer Einfüh-



rung. Die Interventionen hatten mehrheitlich ihren Ursprung in der Informatik. Das konstitutive Wissensmanagement war kein Aktivposten bei der Aktivierung der Perturbationen, war aber in die Interventionen eingebunden. Ähnlich wie bei der Intervention zur Expert Directory (vgl. Kapitel 4.4.3.11) wurde ihm die Rolle zugeschrieben, die Schnittstelle zur Organisation herzustellen oder zumindest sicherzustellen, dass sie gedanklich und konzeptionell berücksichtigt wurde.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Ziel der jeweiligen Interventionen, die in Konformität mit der Terminologie der initiierenden Informatikabteilung als Vorstudien bezeichnet wurden, war die Beauftragung eines Projekts zur Gestaltung einer neuen, aus den zukünftigen Anforderungen und (digitalen) Möglichkeiten für Zusammenarbeit und Kommunikation abgeleiteten Arbeitswelt und zur Ausarbeitung der Schritte für ihre Implementierung. Die ersten beiden beobachteten Interventionen beschäftigten sich mit der Gestaltung eines digitalen Arbeitsplatzes (ab August 2013) und dem Ausbau des Intranets zu einer digitalen Plattform für Austausch und Zusammenarbeit (2012/2013). Eine weitere Intervention war die Einführung einer Suchmaschine über die Mehrheit der digitalen Speichersysteme der Organisation, bei der das konstitutive Wissensmanagement zwischen Dezember 2013 und Februar 2014 in Form einer kollegialen Fallberatung unterstützte.

Als Reaktion auf eine Vorstudie der IT für die Gestaltung eines digitalen Arbeitsplatzes wurde im Juli 2014 gemeinsam mit einem Forschungsinstitut eine Intervention zur Formulierung der Anforderungen an zukunftsgerichte und an der Entwicklung der Organisation ausgerichteten Zusammenarbeit und Kommunikation vorgenommen. Zwar kam es zu keiner direkten Reaktion in Form einer Folgeaktivität, die Erkenntnisse flossen aber im Rahmen des sogenannten Bürokonzepts 3.0, das ebenfalls vom gleichen Forschungsinstitut begleitet wurde, mit ein. Somit entstand freilich kein Entwurf einer für das Unternehmen idealtypischen modernen Arbeitswelt. Die Anforderungen an zukunftsgerichtete Zusammenarbeit fanden jedoch zumindest im Rahmen der Gestaltung oben genannten Bürokonzepts 3.0 Berücksichtigung. Weitere Arbeiten zur Beschreibung von Anforderungen moderner Arbeitswelten wurden zunächst nicht aktiv weiterverfolgt. In Bezug auf das Bürokonzept 3.0 erfolgte keine Zusammenar-

beit mit dem Beratersystem Wissensmanagement. Unterstützt wurde das Projekt durch Vertreter der Personal- und Organisationsentwicklung.

### 3. Bewertung

Auffällig war hier die treibende Kraft der IT. Sie war starker Impulsgeber, betrachtete ihr Wirken sogar recht systemisch, agierte jedoch nachvollziehbar verstärkt aus technologischer Sicht. Bemerkenswert war insgesamt, dass häufig ein Abnehmer auf der Organisationsseite zu fehlen schien. Somit wurden die technischen Möglichkeiten zwar beschrieben und kommuniziert, konnten jedoch von der Organisation nicht ohne weiteres aufgenommen werden, da sie als System oft noch kein Verständnis entwickelt hatte, worauf die Investition messbar einzahlen würde. Eine Kopplung war in der Regel dann möglich, wenn sich unternehmensseitig eine Dringlichkeit zur Handlung entwickelt hatte. Die Herausforderungen, die dabei zu lösen waren, leiteten sich allerdings weniger aus zukünftigen Anforderungen, als eher aus gegenwärtigen Herausforderungen und spontanen Erwartungen ab. Da die Lösung unmittelbarer Probleme in der Regel keinen Raum für großen Umbruch ließen, konnte das ganze Potential weder IT- noch organisationsseitig gänzlich entfaltet werden. Auf der anderen Seite erfolgte somit eine Evolution der kleinen Schritte. Der Vorteil lag dabei sicherlich darin, dass die Veränderungen für die Organisation und ihre Mitglieder leichter verdaulich waren. Als ungünstig könnte sich herausstellen, dass sich die Organisation so nicht restlos ihrer Vergangenheit entledigen kann, und radikal neues Denken und Agieren es folglich schwerer hat, sich zu entfalten.<sup>65</sup>

#### **4.4.3.13 Zehnte Intervention: Führen in der Matrix**

##### 1. Intervention und Auslöser

Im Rahmen einer Reorganisation war dem beobachteten Unternehmen eine neue Matrixstruktur gegeben worden. Wege und Routinen funktionierten folglich nicht mehr wie gewohnt. An den Schnittstellen horizontaler und vertikaler Verantwortung (Standards und Regelwerke versus Gewinn und Verlust) hatte sich

---

<sup>65</sup> Nachrichtlich: Im Jahr 2015 wurde auf Basis verschiedener Vorstudien und Untersuchungen unter Beteiligung von Informatik, Personalbereich und Unternehmenskommunikation eine neue Initiative zur Modernisierung der Arbeitswelten gestartet.

der Abstimmungsaufwand erhöht. Obwohl die eigentliche Restrukturierung bereits einige Zeit zurücklag, ließen Rückmeldungen aus dem Kreis der Führungskräfte darauf schließen, dass Agieren und Führen in einer Matrixorganisation noch keine Routine gefunden hatte. Der Grund war nicht eindeutig identifizierbar. Selbst einige, als positiv beschriebene Personalentwicklungsmaßnahmen hatten nicht zu einer spürbaren Verbesserung führen können. Ein Co-Creation-Workshop, der zum damaligen Zeitpunkt unter dem Titel Think Tank lief, sollte Aufschluss darüber geben, was der tatsächliche Handlungsbedarf für eine Professionalisierung des Führens in einer Matrixorganisation ist.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Die Erwartungshaltung war sicherlich nicht, dass sich aus dieser Intervention, die sich mit Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit des Think Tank über den Zeitraum von Januar 2013 bis September 2014 erstreckte, ein Impuls für eine Wissensmanagementaktivität ergeben würde. Für das konstitutive Wissensmanagement standen die Entwicklung des Think Tank (auf Basis eines Co-Creation-Workshops, vgl. Kapitel 2.4.4.2) und seine Wirksamkeitsprüfung im Vordergrund. Das Format sollte in der Lage sein, die Reflexion der Herausforderungen in Bezug auf das Führen in einer Matrixorganisation, das Ableiten des realen Handlungsbedarfs und das Skizzieren von Lösungsräumen sowie das Erarbeiten einer Entscheidungsvorlage zur Freigabe und Beauftragung der Umsetzung zu bewerkstelligen. Die Personalentwicklung als Auftraggeber erwartete von dem Think Tank Aufschluss über den tatsächlichen Handlungsbedarf in Bezug auf Führen in der Matrix als inhaltliche Basis für die Freigabe der Konzeption und Durchführung entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen.

Der Co-Creation-Workshop „Think Tank Führen in der Matrix“, der unter Beteiligung einer lokalen Universität und einer Beratungsfirma für Arbeiten in der Matrix stattfand, verlief sehr erfolgreich. Bei den Teilnehmern handelte es sich um gezielt angesprochene, betroffene Freiwillige. Die zunächst im Rahmen der Durchführung geäußerte Sorge, ob die Zeit in einen Co-Creation-Workshop, mit dem im Grunde genommen nur ein Impuls mit offenem Ergebnis für die Personalleitung erarbeitet werden sollte, tatsächlich sinnvoll investiert sei, konnte schnell zerstreut werden. Die Geschwindigkeit, mit der das Wissen aus theore-

tischen und praktischen Impulsen verdichtet werden konnte, wurde von den Teilnehmern ebenso wie die daraus abgeleiteten Handlungsbedarfe und Lösungsräume, die ebenfalls in sehr kurzer Zeit eine hohe Qualität erreicht hatten, als eindrucksvoll beschrieben.

Am Ende stand als Resultat, dass sich die Herausforderungen in Bezug auf Führen in einer Matrixstruktur nicht in erster Linie auf mangelnder Qualifizierung oder Bereitschaft der Führungskräfte zur Kollaboration in der Matrix begründeten. Vielmehr schienen wichtige Rahmenbedingen noch nicht ausreichend gesetzt und geklärt zu sein.<sup>66</sup> In der Folge wurden die Ergebnisse des Think Tanks dem Entscheidungsgremium des Ressorts Personal vorgestellt. Dort herrschte unterschiedliche Wahrnehmung bezüglich der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs, so dass die Ergebnisse zwar prinzipiell bestätigt, der Empfehlung letztlich jedoch nicht in Gänze entsprochen wurde. Einige Impulse wurden aufgenommen. So bot zum Beispiel das Karrieremanagement für obere Führungskräfte Qualifizierungsmaßnahmen an, die Teil des Ergebnisses des Think Tank gewesen waren. Eine der Divisionen folgte der ebenfalls im Think Tank erarbeiteten Empfehlung, das Zusammenwirken von Strategie, Struktur, Prozessen, Skills, Werten und Normen in Bezug auf das Agieren in einer Matrixstruktur innerhalb ihres Verantwortungsbereichs systemisch zu überdenken und zu überarbeiten. Bis zum Ende des Beobachtungszeitraums war es hier jedoch zu keiner tatsächlich beobachtbaren Aktivität gekommen.

### 3. Bewertung

Wie bereits zuvor angedeutet, verlief das Teilen und Veredeln von Wissen aus Sicht eines Wissensmanagements erfreulich erfolgreich. Das auf der Grundidee der Co-Creation basierende Instrument des Think Tank übertraf die Erwartungen der Organisation. Aus Sicht der organisationalen Bedarfe, die zwar aufgedeckt, schlussendlich aber – zumindest während des Beobachtungszeitraums dieser Arbeit – nicht adressiert wurden, ist der Erfolg schon fraglicher. Wie sich bereits während der Intervention abgezeichnet hatte, wurden die Ergebnisse

---

<sup>66</sup> Da es im Rahmen dieser Abhandlung um Wissensmanagement und nicht um Agieren und Führen in Matrixorganisationen geht, muss an dieser Stelle auf eine detaillierte Ausführung zu diesem Aspekt verzichtet werden.

des Think Tanks ähnlich wie bei anderen Wissensmanagementaktivitäten eher als optionale Impulse verstanden, die keine Verbindlichkeit auslösten. Insofern erzeugten sie zwar Wirkung, konnten aber nicht wie vom Think-Tank-Team erarbeitet und vorgeschlagen die Bedarfe des organisationalen Systems als Ganzes adressieren.

#### ***4.4.3.14 Elfte Intervention: Impuls Knowledge Community***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Bei der Intervention handelte es sich um einen Impuls zur Stimulierung der Vernetzung von Bereichen und Personen, die sich im beobachteten Unternehmen mit Wissensmanagement beschäftigen. Die Intervention wurde auf Initiative des konstitutiven Systems des Wissensmanagements gemeinsam mit einer lokalen Universität zwischen Januar und September 2013 geplant und im Oktober 2013 durchgeführt. Sie basierte im Wesentlichen auf einem Impulsvortrag zur Wissensgesellschaft und einer praktischen Übung zum Wissensmanagement unter Nutzung des Instruments MikroArtikel (vgl. Kapitel 2.4.3.3), sowie einer darauffolgenden Reflexion der Bedeutung von Wissensmanagement für das beobachtete Unternehmen und der Anstellung von Überlegungen zur Sinnhaftigkeit der Bildung einer Knowledge Community.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Wie bereits oben beschrieben war die Erwartung, dass sich eine Community of Interest oder Practice zum Thema Wissensmanagement bilden würde. Die Intervention wurde sehr positiv angenommen. Die Diskussion und die darauf folgende Reflexion wurden von den Teilnehmern als sehr wertvoll und allein in Bezug auf den Gehalt des Erfahrungsaustausches als bereichernd gewertet. Die Notwendigkeit eines abgestimmten und verbindenden Wissensmanagements unter Beteiligung der Bereiche, die sich mit Wissensmanagement beschäftigen, wurde aktiv eingefordert und als unerlässlich für das Wappnen für die Herausforderung der Zukunft des Unternehmens angesehen. Allerdings herrschte Uneinigkeit darüber, wer dafür verantwortlich sei und wie es vonstaten gehen sollte. Die Erwartung, dass verschiedene Wissensmanager eigeninitiativ eine Community bilden oder sich vernetzen würden, konnte ebenso wenig

beobachtet werden, wie die Nutzung der durch das konstitutive System des Wissensmanagements zur Verfügung gestellten Plattform für eine Community.

### 3. Bewertung

Die Grundintention des konstitutiven Wissensmanagements war gewesen, diese Impulse wiederholt – auch unterstützt durch externe Impulsgeber – zur Aufrechterhaltung der Stimulation einzusetzen. Aufgrund beschränkter Ressourcen konnte dieser Gedanke jedoch zunächst nicht weiterverfolgt werden. Das Fehlen weiterer Impulse machte sich schnell bemerkbar. Waren direkt im Anschluss an die Intervention noch Aufrufe einzelner Wissensmanager zu vernetzenden Aktivitäten erfolgt, ebten diese schnell ab. Weiteren Aufrufen wurde kaum nachgekommen. Es wurde schnell offensichtlich, dass die gegebenen Rahmenbedingungen beim beobachteten Unternehmen nicht nur einer kontinuierlichen Betreuung und Steuerung bedurften, sondern dass die Attraktivität in Form eines prominenten externen Impulses große Anziehungskraft und Bereitschaft, hierfür Zeit zu investieren, ausgelöst hatte. Interne Anregungen hatten nicht die gleiche Strahlkraft. Darüber hinaus reichte der Impuls nicht für die Bildung einer Community. Es gab weder beobachtbare Eigeninitiative hierzu noch Interesse an der Nutzung einer angebotenen Plattform.

Die Intervention konnte auch nicht die erhoffte Reflexion von Wissen und Wissensmanagement auslösen. Ein Umdenken, dass Wissen eher mit dem Menschen als mit IT zu tun hat, fand nicht im erhofften Maße statt. Langfristig konnte jedoch beobachtet werden, dass es eine kleine Gruppe von Wissensmanagern gab, die sich ähnlichen Herausforderungen im Wissensmanagement gegenüber gestellt sahen und diese mit ähnlichen Maßnahmen adressierten. Diese Gruppe beschloss Ende 2014 auf Anregung des konstitutiven Wissensmanagements, Nutzen und Gestaltung einer Knowledge Community nochmals neu zu formulieren und sie in 2015 in kleinerem Umfang wiederzubeleben.

#### ***4.4.3.15 Zwölfte Intervention: Strategischer Dialog***

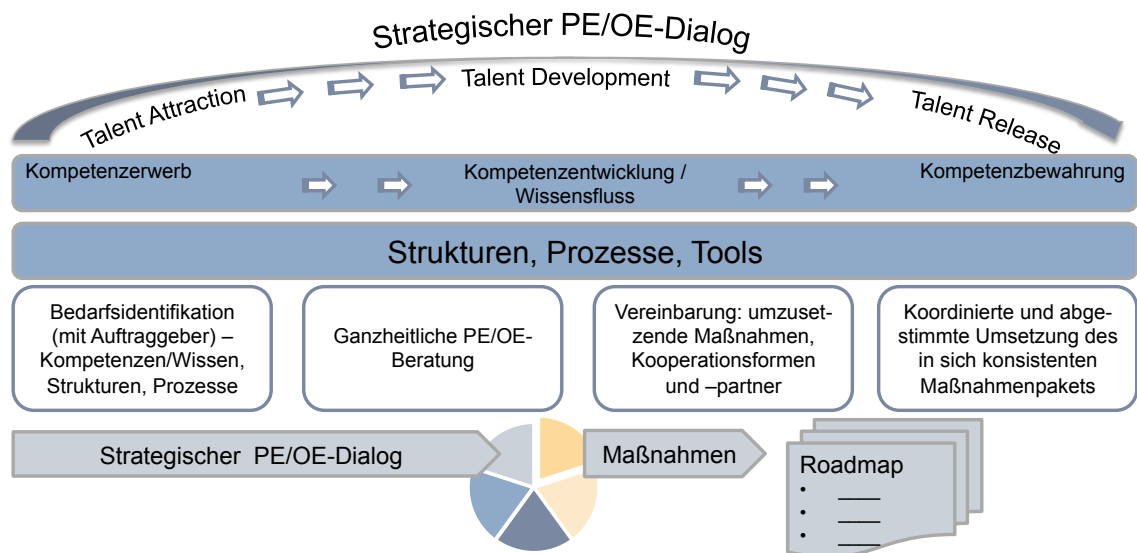
##### 1. Intervention und Auslöser

Die Fachbereiche der Personal- und Organisationsentwicklung (inklusive Personalmarketing, Akademien, Traineeprogramm und Wissensmanagement) wur-

den in der Regel unabhängig voneinander von Klientensystemen beauftragt. Teilweise resultierte das in konfliktäre Aufträge oder nicht abgestimmte, asynchrone und sich gegenseitig beeinflussende Bearbeitung. Auf beiden Seiten wurde der Wunsch nach einem Instrument zur kontinuierlichen Abstimmung von Angebot und Nachfrage über das Portfolio der Personal- und Organisationsentwicklung geäußert. Das konstitutive Wissensmanagement wurde beauftragt, hierfür einen als „strategischer Dialog“ bezeichneten Prozess zu entwickeln.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Die Arbeit am strategischen Dialog begann im Januar 2013 und sollte die Koordination der Aufträge an die Personal- und Organisationsentwicklung verbessern. Die Grundidee basierte auf Gedankengut, das im Rahmen der Intervention „Erweiterung des Akademiekonzepts“ (vgl. Kapitel 4.4.3.10) entwickelt worden war. Elementar war die Etablierung eines zentralen Ansprechpartners als „One-face-to-the-customer“. Seine Aufgaben sollten die Bündelung der Beratungsleistung für den Kunden und die Koordination der Leistungserbringung sein. Das dialogische Vorgehen sollte sicherstellen, dass Angebot und Nachfrage kontinuierlich abgestimmt waren.



**Abbildung 19: Strategischer Dialog**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Beobachtungen zum Konzept des strategischen Dialogs im beobachteten Unternehmen)

Die Kundenbereiche konnotierten den strategischen Dialog positiv. Um wirksam durchgeführt werden zu können, musste er jedoch auf andere Kooperationsbereiche im Personal erweitert werden. Einen strategischen Dialog zur Koordinati-

on der Erbringung von Leistungen durch die Personal- und Organisationsentwicklung einzuführen, lag allerdings dem Anschein nach nicht gleichermaßen im Interesse aller Beteiligten, so dass es nicht zu einem gemeinsamen Vorgehen kam. Da der strategische Dialog andererseits nicht alleine durch die Personal- und Organisationsentwicklung erbracht werden konnte, führte dies zum Ende der Intervention im November 2013.

### 3. Bewertung

Was genau der Grund für ein Ablehnen der Kooperation durch einige Personalbereiche war, konnte aus der Beobachtungssicht nicht eindeutig erfasst werden. Mögliche Ursachen könnten Unklarheiten bezüglich der internen Verantwortung und Hoheit oder abteilungspolitische Beweggründe gewesen sein.

#### ***4.4.3.16 Dreizehnte Intervention: Abteilungsplattform für Erfahrungsaustausch***

##### 1. Intervention und Auslöser

Die Personal- und Organisationsentwicklung als Mutterabteilung des Bereichs Wissensmanagement hatte im Februar 2013 den Bedarf formuliert, eine Plattform für Dialog und Erfahrungsaustausch unter ihren Mitarbeitern etablieren zu wollen. Das konstitutive Wissensmanagement wurde damit beauftragt, diese Plattform zu schaffen.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Prinzipiell sollte eine selbsttragende Community of Interest entstehen, die sich selbstständig gegenseitig mit Informationen versorgte und Erfahrungen tauschte. Sowohl Teilnahme als auch Referententätigkeit im Rahmen des Austausches waren freiwillig. Die Plattform sollte weitestgehend frei von Vorgaben für Wissensrepräsentation, Erfahrungsaustausch, Peer Review und Kreativität genutzt werden können. Einzige Auflagen waren, dass bevorzugt auf Mittel des Dialogs und der Interaktion zurückgegriffen werden sollte, dass der zeitliche Aufwand nicht länger als eine Stunde pro Einheit betragen durfte, und dass es sich um für die Arbeit in der Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung relevantes Wissen handeln musste.



Die Plattform wurde sehr gut angenommen. Mitarbeiter und Führungskräfte partizipierten regelmäßig als Teilnehmer und Referenten, so dass sich binnen kurzer Zeit ein periodischer Turnus etablierte. Auch Mitarbeiter anderer Bereiche zeigten aufgrund positiver Mund-zu-Mund-Propaganda Interesse. Eine selbststeuernde Community entstand allerdings nicht. Die Verantwortung für die Koordination verlieb beim konstitutiven Wissensmanagement, das dafür sorgen musste, dass sich Referenten und Termine fanden. In Bezug auf eine mögliche Öffnung für andere Fachbereiche fiel seitens der Abteilungsleitung die Entscheidung, Gäste im Einzelfall für einen Vortrag einzuladen, den Kreis der Teilnehmer jedoch auf die eigene Abteilung begrenzt zu lassen.

In unregelmäßigen Abständen wurden Form und Bedeutung der Dialogplattform reflektiert. Auf diese Weise sollte sicher gestellt sein, dass die Relevanz für den Fortbestand gegeben war. Dahinter stand der Gedanke, dass die Plattform sich nicht zum Zweck der Selbsterhaltung aufrecht erhalten, sondern einen Mehrwert stiften sollte. Jede dieser Reflexionen bestätigte die Bedeutung der Plattform für den intradisziplinären Austausch. Hinterfragt wurde bisweilen das Format. Dabei ging es weniger darum, das bestehende Format an sich in Frage zu stellen, als darum, zu klären, wie mit dem Bedarf an weiteren Plattformen für andere Formen von Austausch, Kommunikation und Information umgegangen werden sollte. Dessen ungeachtet wurde das vertraute Format jeweils bestätigt, so dass es auch über den Beobachtungszeitpunkt hinaus weiterbestand.

### 3. Bewertung

Die Teilnahmequote war über die gesamte Zeit erstaunlich hoch. Im Mittel nahmen pro Veranstaltung ca. 25-30% der Mitarbeiter teil. Die Gruppengröße betrug dabei in der Regel ca. 10-15 Mitarbeiter. Insbesondere unter neuen Mitarbeitern war der Zuspruch groß. Die kapazitative Belastung der Mitarbeiter in ihren Kernaufgaben spielte in Bezug auf die Teilnahme eine entscheidende Rolle. Nicht unerwartet war die Teilnahme gering, wenn die Auslastung hoch war.

Ausschlaggebend für den Fortbestand der Austauschplattform war sicherlich auch ihre Bestätigung durch das Management, das die freiwillige, während der Arbeitszeit stattfindende Aktivität unterstützte. Es fiel auf, dass das Management selbst sich in geringerem Umfang aktiv beteiligte. Eher die jüngeren Füh-

rungskräfte versuchten, sich aktiv als Teilnehmer und Referenten einzubringen und in eine Art Vorbildrolle zu gehen.

Die Gewinnung von Referenten gestaltete sich mit der Zeit zunehmend schwieriger für das koordinierende Wissensmanagement. Nach einer Anfangseuphorie ebte hier die Begeisterung ab. Unter Umständen wirkte der Aufwand für die Vorbereitung abschreckend. Auch war in einigen Bereichen Zurückhaltung in Bezug auf die Offenbarung interner Themen beobachtbar. Die Koordination durch eine zentrale Stelle war vermutlich entscheidend für das Überleben der Plattform, in dieser Form jedoch nicht angedacht gewesen. Die unter Umständen optimistische Erwartungshaltung der Selbststeuerung durch die Community erfüllte sich nicht, so dass der ohnehin nicht geplante, sogar aber noch steigende Aufwand für Koordination und Motivation zu Anspannung führte, die bis zum Ende des Beobachtungszeitraums jedoch nicht geklärt wurde.

#### **4.4.3.17 *Vierzehnte Intervention: Impulsvortrag IKIM***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Dem vom Innovationsmanagement (Forschung und Entwicklung) initiierten Informationskreis Innovationsmanagement (IKIM) gehörten Teilnehmer an, die sich im Rahmen ihrer Aufgaben mit Innovation (Produkt, Prozess, IKT, etc.) beschäftigten. Auslöser für die Intervention in Form eines Impulsvortrags des Wissensmanagements im Februar 2013 war eine Anfrage des IKIM, über den Status des Wissensmanagements im Konzern unterrichtet zu werden.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Da es bis dato kein Konzernwissensmanagement gegeben hatte, war die Erwartungshaltung der Verantwortlichen des IKIM, über die nächsten Schritte im Rahmen der Einführung eines konzernweiten Wissensmanagements informiert zu werden. Im Vordergrund standen hierbei die Hoffnung auf Implementierung eines (IT-)Instruments, das die einfache Dokumentation und Verteilung der Ergebnisse aus dem Innovationsmanagement ermöglichen sollte, und auf Unterstützung bei der Etablierung von physischen und virtuellen Räumen zur Entfaltung von Kreativität (Kreativitätsräume). Die Erwartungshaltung, dass mit der Etablierung eines zentralen Wissensmanagements im Unternehmen gleichzeitig

ein zentrales Dokumentenmanagement oder ein physischer Ort für Kreativität (Kreativitätsraum) eingerichtet werden würde, konnte nicht erfüllt werden. Der Impuls löste aber eine Reflexion über Wissen und Information sowie die beiden entsprechenden Managementdisziplinen aus. Im Ergebnis wurde das Wissensmanagement Teil des IKIM. Es folgten auch einige Erfahrungsaustausche zu Wissensmanagement zwischen den Teilnehmern. Weitere Reaktionen waren nicht beobachtbar.

### 3. Bewertung

Dass der Impuls Denkanstöße geliefert hatte, war über die anschließende Diskussion erkennbar. Es wurde allerdings nicht sichtbar, ob diese später zu einer Variation im System oder in seinen Subsystemen führten. Über die auf diese Weise als Nebenprodukt entstandene Vernetzung ergaben sich andererseits zu späteren Zeitpunkten noch weitere Interventionen, bei denen es unter anderem darum ging, wie Innovations-, Wissens- und Ideenmanagement verknüpft werden oder sich gegenseitig unterstützen könnten (vgl. unter anderem Kapitel 4.4.3.26, Kapitel 4.4.3.28 und Kapitel 4.4.3.39).

#### ***4.4.3.18 Fünfzehnte Intervention: Wissensmanagement Logistik***

##### 1. Intervention und Auslöser

Die Leitung der Abteilung Zentrale Logistik hatte zum einen selbst schlechte Erfahrungen mit unzureichendem Wissensmanagement gemacht, zum anderen stand der Verlust eines wichtigen Wissensträgers kurz bevor. Das Beratersystem Wissensmanagement sollte dabei unterstützen, ein stimmiges Wissensmanagement für die Abteilung aufzubauen. Als Intervention wurde ein Workshop zur Bewertung des Ist-Zustands und zur Formulierung des Soll-Zustands sowie zur Beschreibung der für die Umsetzung notwendigen Maßnahmen vereinbart. Die Basis hierfür lieferte das Instrument Knowledge Flow Maturity Assessment. Die Intervention fand von Februar 2013 bis April 2014 statt.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Am Ende der Intervention sollte auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses von Wissensmanagement ein auf die Bedürfnisse der Abteilung abgestimmter Prozess sowie die dazu passenden Instrumente definiert, gestaltet und einge-

führt worden sein. Es war mit Widerstand aus den Reihen der Mitarbeiter zu rechnen, die teilweise Bedenken hatten, jegliches Wissensmanagement würde nicht zu einer Erleichterung, sondern zu einem Zusatzaufwand führen. Die Intervention nahm dann erfreulicherweise einen positiven Verlauf. Die aktive und positive Unterstützung durch die Führung sorgte für die nötige Bedeutungszuschreibung, die gemeinsame Analyse und Ausarbeitung als Team für die Vergemeinschaftung und das erforderliche Commitment.

Anhand des Wissensflusses wurde analysiert, wo und in welcher Form schon Wissensmanagement stattfand und welche Wirkung es erzeugte. Auf dieser Basis wurde gemeinsam das Zukunftsbild entworfen und die für die Umsetzung notwendigen Maßnahmen bestimmt. Dabei wurde abgeglichen, welche Prozesse, Routinen und Instrumente weiter genutzt werden konnten, zu etablieren oder abzuschalten waren. Nach einer weiteren Reflexion in Form eines zweiten Workshops wurde ein Projektteam eingerichtet, das mit der Umsetzung beauftragt wurde. Der Projektleiter war gleichzeitig der designierte Wissensmanager im Team. Förderlich war ferner, dass es im Projektteam einen weiteren überzeugten Unterstützer aus Eigenmotivation gab. Begleitend zum Aufbau des Wissensmanagements wurde eine erste Wissensstafette durchgeführt.

Am Ende hatte das Projektteam gemeinsam ein Wissensmanagement mit den Schwerpunkten Wissen dokumentieren, Wissen teilen, Wissen in die Anwendung bringen und Wissen bewahren entworfen. Es umfasste die Komponenten:

- **Werkzeugkoffer** bestehend aus: 1. Speed Debriefing (für schnellen und spontanen Wissensaustausch – meist im Rahmen des ebenfalls eingeführten Team-Cafés<sup>67</sup>), 2. Collegial Coaching, 3. Wissensstafette „light“<sup>68</sup>
- **Organisation** mit den Bestandteilen: 1. Buddy Concept, 2. Wissensstafette (bei Stellenwechsel)

---

<sup>67</sup> Das Team-Café folgt der Idee des Pausenraums (vgl. Mittelman 2011, 160).

<sup>68</sup> Die Wissensstafette „light“ folgt der Originalwissensstafette (vgl. Mittelman 2011, 99), wurde jedoch derart angepasst, dass sie in kürzerer Zeit und kontinuierlich den Arbeitsprozess begleitend durchgeführt werden konnte. Dafür wurden die Prozessschritte für die Vorbereitung der Übergabegespräche und die Übergabegespräche selbst so gestaltet, dass sie in einer einzigen Sequenz von ca. 60 bis 90 Minuten stattfinden konnten. Auf die Schritte Auftragsklärung, Auftragsvergabe und Abschluss wurde verzichtet.

- **Zusammenarbeit:** 1. Wissen bewahren (Standards, Schulungsunterlagen, Ergebnisse, Organisatorisches, Themencockpit, Mikro-Artikel), 2. Wissen dokumentieren (Tool, Shares, Wiki, Intranet).

Nach Bestätigung durch die Abteilungsleitung wurde das entworfene Wissensmanagement in die Praxis eingeführt.

### 3. Bewertung

In verschiedenen Interviews mit den für die Umsetzung des Wissensmanagements verantwortlichen Projektteammitgliedern und den Teilnehmern der Wissensstafette wurden Wirksamkeit und Sinnhaftigkeit sowie die generelle Akzeptanz des Wissensmanagements als Teil der Aufgaben der täglichen Arbeit bestätigt. Als aktivierende Komponenten sind sicherlich die aktive Unterstützung durch die Führungskraft und die Tatsache, dass sich das Team das aus seiner Sicht geeignetste Wissensmanagement selbst gestaltet hatte, zu sehen. Das ist besonders angesichts der Vorbehalte gegenüber dem vermeintlich zusätzlichen Aufwand für ein Wissensmanagement erfreulich. Insbesondere die uneingeschränkt als positiv beschriebene Erfahrung mit der Wissensstafette wirkte hier vermutlich stimulierend. Positive Praxiserfahrung führte auch zur Akzeptanz einiger anderer Instrumente, die zunächst mit Skepsis betrachtet oder mit Belustigung konnotiert worden waren wie beispielsweise Speed Debriefing oder Team Café. Der Mikro-Artikel wurde sofort positiv angenommen, jedoch fast ausschließlich zum Zweck der Dokumentation von Erfahrungswissen eingesetzt. Nach Ende der Einführung des Wissensmanagements erfolgte ein Führungswechsel, der gepaart mit dem Weggang einiger aktiver Unterstützer am Ende zum Erliegen des Wissensmanagements führte. Ohne die aktiven Treiber war das System aus sich heraus nicht überlebensfähig.

#### **4.4.3.19 Sechzehnte Intervention: Strategiekommunikation**

##### 1. Intervention und Auslöser

Die Abteilung für interne Kommunikation hatte sich primär der Medien unidirektionaler Kommunikation bedient, um Informationen im Konzern zu verteilen. Die neue Ausrichtung des Konzerns, die mit einer Reihe bedeutender organisatorischer Umbrüche einherging, verlangte nach einer anderen Form der Kommuni-

kation, die auch Raum für Dialog bot. Nachdem bereits durch die Abteilung interne Kommunikation organisierte Town-Hall-Meetings<sup>69</sup> für den CEO durchgeführt worden waren, fiel die Entscheidung, eine Plattform für Strategiekommunikation zu etablieren. Zum einen ging es dabei darum, eine neue Form einer stärker dialogisch ausgerichteten Kommunikation zu etablieren. Auf der anderen Seite sollte auf diese Weise grundsätzlich das Veränderungsmanagement der Organisation unterstützt werden. Das Beratersystem Wissensmanagement sollte bei der Ausarbeitung einer Vorstudie zur Etablierung einer die Veränderungsprozesse begleitenden Strategiekommunikation unterstützen.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Am Ende der Vorstudie sollte eine Empfehlung stehen, mit der der Aufbau einer Strategiekommunikation (zum Beispiel in Form eines Prozesses oder einer organisatorischen Einheit) beauftragt werden könnte. Zunächst kam der Kontakt zum Wissensmanagement zustande. Im Rahmen der gemeinsamen Vorstudie wurde auf Basis einer Analyse des internen Portfolios und von Impulsen externer Fachexperten ein Grobkonzept dialogischer Kommunikation auf verschiedenen Ebenen entwickelt, das in eine Form der Wissenskaskade mündete. Die weitere Entwicklung zu beschreiben fällt schwer, da sie sich teilweise der Beobachtung entzog. Die interne Kommunikation verfolgte nicht nur das Ziel, eine Strategiekommunikation zu etablieren. Sie musste parallel bereits auch Strategie aktiv kommunizieren. Das Wissensmanagement war nicht durchgängig involviert, sondern wurde fallweise beratend hinzugezogen. Zeitgleich erfolgte mit dem Ziel, Veränderungsmanagement und Strategiekommunikation zu synchronisieren, die Kontaktaufnahme zur Abteilung Organisationsentwicklung. Unter Umständen flossen hier Impulse aus der Beratung durch das Wissensmanage-

---

<sup>69</sup> Town-Hall-Meeting bedeutet so viel wie Bürgerforum oder Bürgerversammlung. „Town hall meetings are a variation of the formal public hearing, serving the same purpose – to solicit citizens comments – but it is less formal. (...) The agenda focuses on a single topic. The informal structure of the town hall meeting allows for in-depths discussion, direct and immediate response to questions and comments, and clarification of facts and ideas“ (Spearman 2007, 254). Auch in Unternehmen hat sich die Idee etabliert. Unter Town-Hall-Meetings werden hier Großgruppenveranstaltungen mit folgenden Merkmalen verstanden: Town-Hall-Meetings sind in der Regel freiwillig und weniger formell als normale Geschäftsmeetings, häufig geht es um ein oder wenige Themen großer geschäftlicher oder strategischer Relevanz (vgl. Holtz 2004, 71-72). Im Zentrum steht weniger reine Information als die Möglichkeit, klärende Fragen stellen oder Feedback geben zu können (vgl. Holtz 2004, 71-72).

ment ein. Letztlich wurde jedoch mit Unterstützung eines externen Dienstleisters eine neue Initiative gestartet, die sich zum Zeitpunkt der Beendigung der Beobachtung im Rahmen dieser Arbeit gerade in der Umsetzung befand. Darüber hinaus wurden weitere Maßnahmen zur Aktivierung der Strategieumsetzung durch andere Stellen ergriffen. Diese Entwicklung wissenschaftlich zu untersuchen, würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

### 3. Bewertung

Bemerkenswert sind die Erkenntnisse aus der Beobachtung der Schnittstelle zwischen den Abteilungen für interne Kommunikation, Organisationsentwicklung und Wissensmanagement. Der erste Impuls kam aus einer Zusammenarbeit von interner Kommunikation und Wissensmanagement. Nach Auftragsklärung und Leistung erster Entwicklungen wurde deutlich, dass die Einführung einer Strategiekommunikation nicht nur Veränderungsmanagement begleitet, sondern selbst Veränderungsmanagement ist. Bei beiden Veränderungsprozessen sollte die Organisationsberatung, die neben dem Wissensmanagement die zweite Unterabteilung der Organisationsentwicklung darstellte, als Berater hinzugezogen werden. Wie das Zusammenspiel der drei Abteilungen funktionieren sollte, wurde nicht abschließend geklärt. Letztlich sorgte eine Managemententscheidung dafür, dass die Organisationsberatung die interne Kommunikation in der weiteren Bearbeitung unterstützte, und die im Februar 2013 begonnene Zusammenarbeit mit dem Wissensmanagement im Juli 2014 beendet wurde. Damit führte die Intervention aus Sicht des konstitutiven Wissensmanagements streng genommen zu keiner bewertbaren Reaktion.

#### ***4.4.3.20 Siebzehnte Intervention: Family Tree***

##### 1. Intervention und Auslöser

Noch vor der Etablierung einer Abteilung für Wissensmanagement war unter Leitung des Bereichs Marktentwicklung ein Projekt eingerichtet worden, dessen Ziel das Erstellen einer Art Stammbaum des Unternehmens war. Dabei ging es primär um die Sammlung, Dokumentation und Strukturierung aller aus räumlicher, organisatorischer, finanzieller, gesellschafts- und arbeitsrechtlicher Sicht relevanter Daten des Unternehmens in einem IT-System. In dem sich so erge-

benden Informationssystem namens „Family Tree“ sollten alle Daten und ihre Beziehungen zueinander global verfügbar, sichtbar und pflegbar sein. Der Family Tree war an sich schon Wissensmanagement. Bei der Zusammenarbeit mit dem Beratersystem Wissensmanagement ging es aber nicht um das Wissensmanagement durch den Family Tree, sondern um die Sicherstellung des Wissenstransfers innerhalb des Projekts und vom Projekt in die Linie.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Gemeinsam mit dem Beratersystem sollte ein Konzept und ein Werkzeugkasten für den projektinternen Wissenstransfer erarbeitet werden. Auf Basis eines Knowledge Flow Maturity Assessments wurde gemeinsam erarbeitet, wie die Situation in der Zukunft aussehen sollte, was schon da war und gegebenenfalls beibehalten werden konnte und was noch fehlte. Auf dieser Grundlage wurden ein Umsetzungskonzept und eine Toolbox entworfen. Dabei stand vor allem die Sicherstellung des Transfers des Wissens in die Anwendung im Vordergrund. Für die weitere Ausarbeitung beziehungsweise die Umsetzung selbst kam es jedoch zu keinem Auftrag.

## 3. Bewertung

In der Phase der Auftragsklärung und Anamnese gab es einen personellen Wechsel in der Projektleitung. Die Unterstützung des Beratersystems Wissensmanagement war im Februar 2013 noch von der ursprünglichen Teilprojektleitung angefragt worden. Auch die ersten Gespräche zur Auftragsklärung erfolgten noch in dieser Konstellation. Der personelle Wechsel fand während der Phase der Ausarbeitung von Konzept und Werkzeugkasten statt, so dass die Ergebnisvorstellung bereits in der neuen Konstellation erfolgte. Es war erkennbar, dass sich mit dem personellen Wechsel die Einstellung zu Wissensmanagement geändert hatte. Die Ergebnisse wurden kritischer aufgenommen, und die grundsätzliche Notwendigkeit eines Wissensmanagements für das Projekt Family Tree schien in Frage gestellt. Ob es später schlussendlich zu einer Fortführung der Zusammenarbeit und damit zur weiteren Ausarbeitung eines Wissensmanagements gekommen wäre, kann nicht bewertet werden, da letztendlich Verzögerungen im Abschluss des Projekts Family Tree selbst dazu führten, dass der angedachte Review im März 2014 zurückgestellt werden



musste. Zum Ende des Beobachtungszeitraums im Dezember 2014 war der Projektabschluss auf Ende 2015 verschoben worden. Eine Wiederaufnahme der Zusammenarbeit in 2015 wäre somit grundsätzlich möglich gewesen, lag aber außerhalb des Beobachtungszeitraums.

#### **4.4.3.21 Achtzehnte Intervention: CEO-Frühstück und Redezeit: auf ein Wort mit ...**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Neben Aufgaben, die direkt dem Feld des Wissensmanagements zugeordnet werden können, erreichten das konstitutive Wissensmanagement als Teil des Personalbereiches naturgemäß auch Aufträge, bei denen eine solche direkte Zuordnung nicht gegeben war. Hier andererseits Aktivitäten zu finden, die gar nichts mit dem Umgang mit Wissen zu tun haben, fällt wiederum schwer. Dennoch ist im Rahmen dieser Arbeit eine Abgrenzung notwendig. Aktivitäten, an denen das konstitutive Wissensmanagement beteiligt war, die von der hoheitlichen Zuordnung allerdings nicht zu seinem primären Aufgabenbereich zählten, werden hier grundsätzlich nicht aufgeführt. Anders verhält es sich mit Grenzgängern wie der folgenden Intervention, die im März 2013 initiiert wurde.

Im Bereich Unternehmensleitung waren bereits erfolgreich Skip-Level-Dialoge<sup>70</sup> in Form von eineinhalb-stündigen Gesprächen in Frühstücksatmosphäre zwischen CEO und Mitarbeitern, die nicht dem Management angehörten, durchgeführt worden. Dieses „CEO-Frühstück“ diente der Kommunikation strategischer Aspekte und als Plattform für direktes Feedback durch die Mitarbeiter an die Unternehmensleitung. Organisiert wurden die CEO-Frühstücke von der Abteilung für interne Kommunikation. Auf Anregung der Ressortleitung Personal sollte nun auf Grundlage der Idee des CEO-Frühstücks ein Konzept für einen großflächigeren Einsatz einer Skip-Level-Dialog-Systematik entworfen werden.

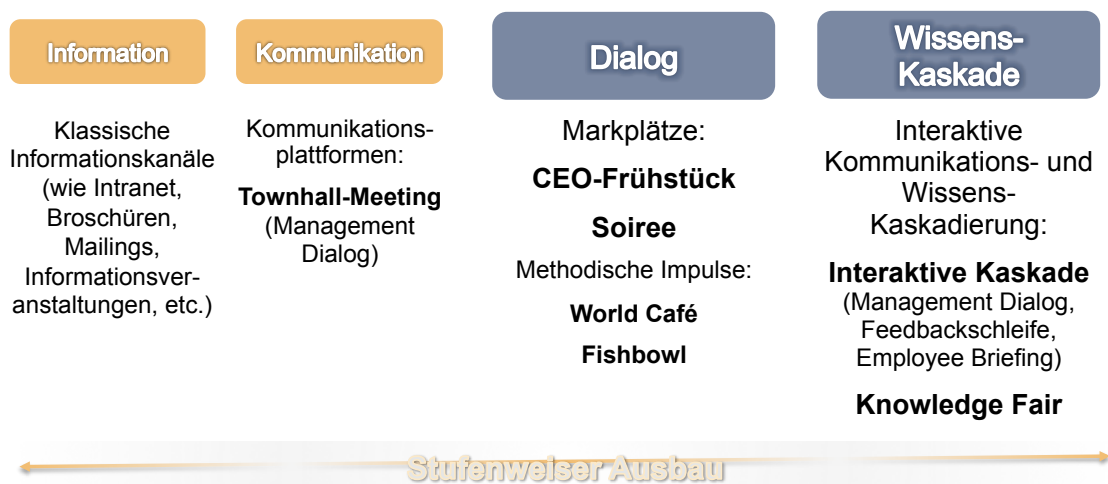
---

<sup>70</sup> Skip-Level-Dialoge gehören zu den Skip-Level-Meetings, bei denen die Führungskraft den direkten Kontakt zur Belegschaft sucht und nicht über das zwischengeschaltete Mittelmanagement geht. „Unter ‚Skip Level Meetings‘ werden organisierte Treffen verstanden, bei denen die offene Kommunikation zwischen Vertretern verschiedener Hierarchiestufen das Ziel ist. Dabei sollen Hierarchiestufen übersprungen werden, um den organisationsinternen Austausch zu fördern und allen Beteiligten die Möglichkeit zu geben, andere Sichtweisen auf interne Sachverhalte kennen zu lernen (...)“ (Schneider 2010, 318).

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Das konstitutive Wissensmanagement interpretierte den Auftrag derart, dass nicht ein Konzept für die Initiierung weiterer CEO-Frühstücke, sondern ein über den gesamten Konzern ausrollbares Konstrukt hierarchieüberspringender Wissensweitergabe und Reflexion entworfen werden sollte. Aus der gemeinsamen Zusammenarbeit der Beratersysteme Wissensmanagement und Organisationsberatung entstanden in der Folge verschiedene Entwürfe.

Am Anfang stand eine stichprobenartige Analyse der Ist-Situation. Sie brachte hervor, dass Skip-level-dialog-formate bereits an verschiedenen Stellen im Unternehmen eingesetzt wurden. Vorrangig in den Amerikas und in Asien-Pazifik hatten sie sich seit längerem fest etabliert. Aus den Erkenntnissen der Analyse wurde ein integrierendes Konzept erstellt, in dem die bereits bestehenden Aktivitäten Platz hatten. Es bestand aus den vier Säulen: „Information“ über die Instrumente der internen Kommunikation, „Kommunikation“ über die kurz zuvor bereits eingeführten Town-Hall-Meetings, „Dialog“ über das bereits genannte CEO-Frühstück, das um Austauschplattformen wie Soiree, World Café und Fishbowl ergänzt werden sollte und eine down-up<sup>71</sup> „Wissenskaskade“, die um Knowledge Fairs erweitert werden sollte (vgl. Abb. 20).

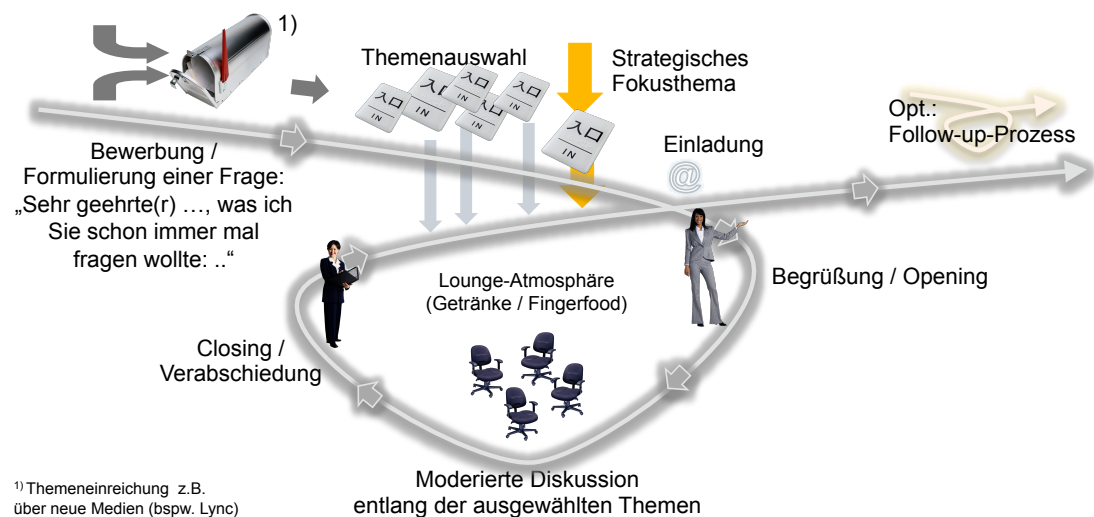


**Abbildung 20: CEO-Frühstück und Wissenskaskade**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Beobachtungen zum Konzept des CEO-Frühstücks im beobachteten Unternehmen)

<sup>71</sup> „Down-up“ steht für einen Prozess, der top-down gestartet wird, dann aber über einen Feedbackmechanismus seinen Weg bottom-up zurück zum Top Management findet.

Das Konzept wurde wohlwollend zur Kenntnis genommen, zunächst aber nicht weiterverfolgt. Stattdessen wurde eine Neukonzeption beauftragt. Hieraus entstand ein vierstufiger Skip- und Cross-Level-Dialog. Die Idee dahinter war zunächst, nur reine Skip-Level-Dialoge zu implementieren, diese jedoch derart zu gestalten, dass sie die verschiedenen Organisationsbereiche (Ressorts, Divisionen, Standorte, etc.) verknüpfte. Auch diese Ausarbeitung wurde nicht weiter verwertet. Ihr folgte die Aufforderung, die Idee des Skip-level-Dialogs zunächst auf die Unternehmensleitung beschränkt zu lassen, ihr jedoch eine klare Struktur zu geben, mit der das Feedback aus der Belegschaft gezielter für die Organisation genutzt werden könnte. Der als „Redezeit | Auf ein Wort mit ...“ betitelte Dialog kennzeichnete sich durch einen moderierten Austausch zwischen zufällig ausgewählten Tarifmitarbeitern (oder gezielt zusammengesetzten Mitarbeiter-/Managementgruppen) und einem Mitglied der Unternehmensleitung zu Themen, die die Mitarbeiter bewegten sowie einem von der Unternehmensleitung vorgegebenen strategischem Fokusthema. Der Prozess beinhaltete die Möglichkeit, Rückmeldungen aus der Belegschaft aufzunehmen und aktiv in eine weitere Bearbeitung zu überführen.



**Abbildung 21: Redezeit | Auf ein Wort mit ...**

(eigene Darstellung in Anlehnung an das gleichnamige Konzept des beobachteten Unternehmens)

Letzten Endes wurde kein ganzheitliches System implementiert. Vielmehr wurde die Grundidee des CEO-Frühstücks zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgegriffen und von einigen Mitgliedern der Unternehmensleitung in Eigenregie durchgeführt.

### 3. Bewertung

Die Idee eines Skip-Level-Dialogs in Form eines Frühstücks auf andere Bereiche zu übertragen, wäre grundsätzlich vermutlich keine größere Herausforderung gewesen. Es hätte lediglich einer organisatorischen Leistung bedurft. Die Chance bestand in der Einführung einer Wissenskaskade, mit der unternehmens- und organisationsrelevante Information im direkten Dialog zwischen Unternehmensleitung (oder Top Management) und Belegschaft hätte kommuniziert und direktes Feedback von dort hätte eingeholt werden können. Letztendlich kann nur bewertet werden, dass ein erweitertes Konzept während des Beobachtungszeitraums nicht zum Einsatz gekommen ist. Über die Gründe können nur Mutmaßungen angestellt werden. Es ist nicht auszuschließen, dass der Aufwand für eine Implementierung als zu hoch eingeschätzt wurde.

#### **4.4.3.22 Neunzehnte Intervention: Q-Akademie**

##### 1. Intervention und Auslöser

Das bestehende Akademiekonzept wurde nicht für alle Ressorts gleichzeitig, sondern konsekutiv implementiert. Nachdem für Logistik und Materialwirtschaft bereits Akademien eingeführt worden waren, folgte die Q-Akademie für das Ressort Qualität. Die bereits in Kapitel 4.4.3.10 beschriebene Erweiterung des Akademiekonzepts um Aspekte des Wissensmanagements wurde in diesem Zusammenhang im März 2013 inhaltlich wieder aufgenommen.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Die Intervention sollte zur Pilotierung der „neuen“ Akademie im Ressort Qualität führen. Wie bereits beim in Kapitel 4.4.3.10 beschriebenen Versuch kam es erneut nicht zur Symbiose zwischen Wissensmanagement und Akademien. Die Zusammenarbeit blieb auf eine singuläre kollegiale Fallberatung beschränkt.

##### 3. Bewertung

Die Etablierung der Q-Akademie war eine Maßnahme aus der übergeordneten Qualitätsstrategie. Aus der Q-Akademie leiteten sich einige Aktivitäten ab, die in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich bearbeitet werden sollten. Die für die jeweiligen Maßnahmen verantwortlichen Personen aus dem Bereich Qualität

gingen dabei oft unvermittelt auf die jeweils Verantwortlichen aus dem Personalbereich zu und wurden von dort direkt betreut. Eine Abstimmung der Ansprache oder Bearbeitung der Anfragen könnte nicht beobachtet werden. Dieses Vorgehen barg die Gefahr, dass ein schlüssiger und konsequenter interner Abgleich der Anforderungen und Synergiepotentiale nicht ausreichend adressiert würde. Das galt sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfrageseite.

#### **4.4.3.23 Zwanzigste Intervention: Lunch & Learn**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Eine recht kurze Intervention stellte im August 2013 der Versuch der Einführung einer Plattform für die Vermittlung von Produktspezialwissen in einer Division dar. Die Intervention begann mit Auftragsklärung und Anamnese.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Im Rahmen der Auftragsklärung stellte sich heraus, dass man sich mit der Erwartungshaltung der Organisation und Durchführung eines Lunch & Learn, bei dem die Mittagspause nicht nur der Nahrungs-, sondern auch der Wissensaufnahme galt, an das konstitutive Wissensmanagement gewandt hatte. Letzteres konnte eine operative Durchführung allein deshalb nicht übernehmen, weil diese in den Verantwortungsbereich der Standortpersonalentwicklung fiel. Im Rahmen einer kurzen Anamnese wurde dann jedoch reflektiert, ob Lunch & Learn überhaupt die geeignete Maßnahme für das gesteckte Ziel sei. Dabei ergab sich, dass Lunch & Learn eine mögliche, vermutlich aber nicht die dienlichste Maßnahme für die angestrebte Vermittlung von verbindlichem Produktwissen war. Zu einer weiteren Zusammenarbeit kam es schlussendlich nicht.

##### **3. Bewertung**

Der Auftraggeber hatte in der Vergangenheit Erfahrung mit dem Instrument Lunch & Learn gesammelt, das damals von der lokalen Standortpersonalentwicklung angeboten, in der Zwischenzeit aber eingestellt worden war. Wie sich herausstellte, war das Instrument weitestgehend gesetzt. Eine tatsächliche Auseinandersetzung mit Alternativen konnte nicht beobachtet werden. Allerdings wurde auch Lunch & Learn schlussendlich aufgrund kapazitativer Anspannungen nicht durchgeführt.

#### **4.4.3.24 Erkenntnisgewinn aus Kundenrückmeldungen und Erfahrungsaustausch**

Aus Erfahrungsaustauschen und Rückmeldungen aus Beratung und Projekten hatten sich erste systemrelevante Erkenntnisse für das Wissensmanagement ergeben. Das Feedback vermittelte einen guten Eindruck davon, was sich Organisationen von einem Wissensmanagement erhoffen, und der Austausch mit der Wissenschaft gewährte Einblick in die zukünftigen Anforderungen an ein Wissensmanagement. Im Folgenden sollen nun die ersten Erkenntnisse, die das konstitutive Wissensmanagement aus seiner Tätigkeit von September 2012 bis August 2013 gewonnen hatte, im Überblick dargestellt werden. Die zentralen Aussagen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Es gibt keinen Best-Practice-Ansatz. Der jeweilige Bedarf steuert in der Regel den Umgang mit Wissen. Ein vollständiger, in sich geschlossener Ansatz ist selten. Eher ist eine Tendenz zu beobachten, eine einzelne Lösung oder die Kombination verschiedener Einzellösungen zu einem aleatorischen Ansatz zu kombinieren und als Wissensmanagement zu deklarieren.
- Im produzierenden Gewerbe steht Wissen als eigenständige Ressource oft weniger im Fokus als bei Unternehmen mit wissensbasierten Geschäftsmodellen (wie Service-Anbieter oder Beratungsunternehmen).
- Die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Ansätze stellt sich grundsätzlich als schwierig dar. Wissensmanagement ist selten als konsistenter Ansatz etabliert und erreicht nicht selten nur einen Teil der Organisation. Oft steht eine Einzellösung im Vordergrund, deren innere Professionalität dabei jedoch teilweise einen hohen Reifegrad aufweist.
- Die Bewertung der jeweiligen Modelle und ihres Reifegrads ist schwierig. Nicht alle Elemente des Wissensmanagements konnten erfasst werden, da nur das, was offen gelegt wurde, bewertet werden konnte.

Obgleich viele Organisationen in Bezug auf den Reifegrad Spielraum nach oben zu haben schienen, schätzte das konstitutive Wissensmanagement des beobachteten Unternehmens das eigene Wissensmanagement in der Regel als

weniger reif ein. Im Rahmen dieser Reifegradeinschätzung waren in erster Linie folgende Aspekte bewertet worden:

- Anknüpfung des Wissensmanagements an die Strategie
- Vielfalt von Einzellösungen und Konsistenz des Ansatzes
- Reifegrad des personalen Wissensmanagements und des technischen Instrumentariums
- Wirkungsgrad/Reichweite in der Organisation

Die am häufigsten in den Organisationen eingesetzten Instrumente, die dem Wissensmanagement zugordnet wurden, waren die IT-basierten Hilfsmittel Suchmaschine, Wiki, Intranet und digitale Bibliotheken (vgl. Abb. 22). Daneben verfügten Unternehmen vielfach noch über ein oder mehrere Werkzeuge zur Bewahrung von Wissen (Onboarding, Expert Debriefing, Lessons Learned, Best-Practice Transfer, Wissenslandkarte) oder zur Vernetzung von Experten (Foren, Communities). Einige wenige Organisationen setzen noch Instrumente zur Ableitung des Wissensbedarfs aus den Anforderungen der Zukunft (Future Backwards, Wissensbilanz) oder zur Sensibilisierung der Organisation in Bezug auf den Umgang mit Wissen (Wissensseminare, Wissensmanagementberatung, Befähigung der Organisation) ein. Bisweilen wurde noch die Fachkarriere zum Portfolio des Wissensmanagements gezählt.



**Abbildung 22: Tool-Cloud Wissensmanagement**

(eigene Darstellung auf Basis der Bewertung des konstitutiven Wissensmanagements)



Aus den Rückmeldungen aus Beratung und Projektarbeit im beobachteten Unternehmen ergab sich ein differenziertes Bild von dem, was die Organisation von einem zentralen Wissensmanagement erwartete (vgl. Abb. 23).



**Abbildung 23: Erwartungshaltungen an ein zentrales Wissensmanagement**

(eigene Darstellung auf Basis der Erkenntnisse aus der Arbeit des konstitutiven Wissensmanagements)

Neben klaren Vorgaben von Rahmenbedingungen wurde in den Beratungsprojekten auch häufiger der Wunsch nach konkreten Lösungen spezifischer Probleme oder gefühlten, aber nicht genau artikulierbaren Missständen angeführt. In Tabelle 23 findet sich eine Zusammenfassung der Ergebnisse der formulierten Erwartungshaltungen an ein zentrales Wissensmanagement im beobachteten Unternehmen: Was soll ein Bereich Wissensmanagement leisten?

Merkmal	Ausprägung
<b>Philosophie</b>	Formulierung dessen, was im Unternehmen unter Wissensmanagement zu verstehen ist Definition verbindlichen Wissens und Sicherstellen seiner Verfügbarkeit und Anwendung Fenster in die Zukunft des Wissensmanagements, Ableitung der Konsequenzen für das Unternehmen, Innovationsadvokat
<b>Rahmenbedingungen</b>	Bestimmung des unternehmensweit gültigen Wissensmanagementansatzes Definition der Wissensmanagementprozesse und Sicherstellen ihrer Einführung und Anwendung Formulierung von Standards und einer gültigen Richtlinie Zentrale Organisationseinheit (mit Hoheit über Systeme, Prozesse und Organisation im Wissensmanagement) Schnittstelle zwischen Mensch, Organisation und IT Verbindung von Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement
<b>Aktionen</b>	Harmonisierung und Konsolidierung der Wissensmanagement-Aktivitäten unter einem Dach Ausüben der Hoheit über die Systeme des Wissensmanagements im Unternehmen Sicherstellen der Nachhaltigkeit des Wissensmanagements (über Schulung, Qualifizierung, Befähigung) der Mitarbeiter



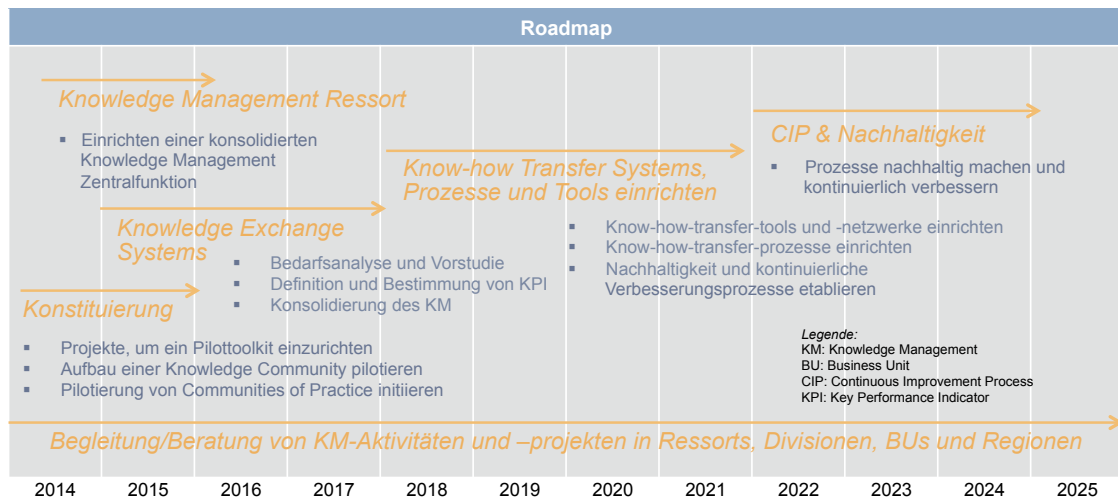
Merkmal	Ausprägung
	Sicherstellen des weltweiten Rollouts des Wissensmanagements Positionierung im Unternehmen: Fürsprecher, Berater, Verteidiger, Stimulant Optimierung des Wissensflusses im Unternehmen Sicherstellen der Nutzung von Lernerfahrungen und ihres Beitrags zu kontinuierlicher Verbesserung (Deutero-Lernen)
<b>Ser-vice/Unterstützung</b>	Orientierung im Umgang mit Wissen, Befähigung zu einem professionellen Wissensmanagement Unterstützung bei der Implementierung von Wissensmanagement (Beratung/Bewertung, Implementierung, Evaluation) Entwicklung und Bereitstellung von Wissensmanagementinstrumenten und -prozessen, Unterstützung bei Einführung und operative Durchführung
<b>Instrumente</b>	Meta-Suche über verfügbare Informationen Instrumente für den Transfer von personalem Wissen und Erfahrungen

**Tabelle 23: Was soll ein Bereich Wissensmanagement leisten?**

(eigene Darstellung auf Basis der Auswertungen des konstitutiven Wissensmanagements)

#### 4.4.3.25 Dritte Manifestation in der Organisation

Die Erkenntnisse aus den verschiedenen Aktivitäten des konstitutiven Systems des Wissensmanagements wurden in regelmäßigen Abständen an die Personalleitung berichtet und stellten somit im weitesten Sinne eine eigene Interventionsreihe dar. Neben den Erfahrungen aus den Interventionen in das System der Organisation, flossen in diese Berichte auch Erkenntnisse aus internen und externen Benchmarks sowie Kundenrückmeldungen ein. In Summe wirkten die Berichte insofern positiv auf die Organisation, als dass dem Wissensmanagement Relevanz als Bestandteil der Strategie des Ressorts Personal zugeschrieben wurde. Die neue Personalstrategie beinhaltete somit zum ersten Mal einen repräsentativen Anteil Wissensmanagement, aus dem sich auch das strategische Unterziel, Wissensmanagement konzernweit auszurollen, ableitete. Eine Ausrollung von Wissensmanagement über den gesamten Konzern war voraussetzungsreich. Folglich musste die Umsetzung zeitlich, inhaltlich und räumlich konzipiert werden. Dieses Konzept wurde der Unternehmensleitung vorgestellt und zur weiteren Ausarbeitung und Detaillierung freigegeben (vgl. Abb. 24).



**Abbildung 24: Auszug aus der Strategie zur Implementierung des Wissensmanagements**  
 (eigene Darstellung in Anlehnung an die HR Strategie des beobachteten Unternehmens)

#### 4.4.3.26 Einundzwanzigste Intervention: Kreativitätsräume

##### 1. Intervention und Auslöser

Im Rahmen des Freigabeprozesses zum weiteren Vorgehen im Wissensmanagement (vgl. Kapitel 4.4.3.25) gab das Top Management im Oktober 2013 den Impuls zur Zusammenarbeit von Wissensmanagement und dem Innovationsmanagement der Forschung und Entwicklung. Auslöser war eine durch die Präsentation einer Entscheidungsvorlage zum weiteren Vorgehen im Wissensmanagement ausgelöste Diskussion zu den erfolgreich vom konstitutiven Wissensmanagement durchgeführten Co-Creation-Workshops (vgl. Kapitel 2.4.4.2) und der damit verbundenen Anregung, diese – gegebenenfalls sogar verbunden mit der Einrichtung eines physischen Raums für Kreativität – als Instrument zu etablieren. Auf den Impuls folgte die Anregung, dass ein gemeinsames Vorgehen von Wissensmanagement und Innovationsmanagement F&E, das ebenfalls bereits Erfahrungen mit Kreativitätsräumen gemacht hatte, möglicherweise einen Mehrwert schaffen könnte.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Nach Kontaktaufnahme der beiden Bereiche wurde durch das Innovationsmanagement bestätigt, dass Erfahrungen mit physischen und virtuellen Räumen für Kreativität gemacht worden waren. Es stellte sich heraus, dass in der Vergangenheit nicht das Einrichten der Räume, sondern die Schaffung der Rahmenbedingungen eine Herausforderung gewesen war (zum Beispiel Akzeptanz

der Nutzung gegebenenfalls sogar Freistellung zur Nutzung der Räume durch das Management sowie Duldung oder Ermunterung, innovativere Ansätze zur Kreativitätsbildung als Teil der Aufgaben wahrzunehmen und in ein Regelwerk zu überführen). Hierfür lag die Verantwortung zwar grundsätzlich im Personalbereich, nicht aber beim Wissensmanagement. Um dennoch zu unterstützen, erarbeitete das konstitutive Wissensmanagement als Beratersystem bis Juli 2014 einige alternative Konzepte für virtuelle und physische Kreativitätsräume sowie Empfehlungen für die Schaffung der dafür notwendigen Rahmenbedingungen. Auf die Anregungen folgte letztlich jedoch kein Auftrag.

### 3. Bewertung

Unter Umständen führte der Aufbau einer Denkfabrik für die Generierung von Ideen für radikale Innovationen, der strategische Bedeutung beigemessen wurde und für die zeitgleich ein Konzept entstand, zur Zurückstellung anderer Aktivitäten zu Kreativitätsräumen. Die Denkfabrik selbst löste auch eine Intervention aus, auf die später noch eingegangen wird (vgl. Kapitel 4.4.3.39).

#### ***4.4.3.27 Zweiundzwanzigste Intervention: Wissenswerkstatt***

##### 1. Intervention und Auslöser

Wissenswerkstätten fördern die MINT-Entwicklung<sup>72</sup> bei Kindern und Jugendlichen. Die betroffenen Wissenswerkstätten teilten die gleiche Grundphilosophie und das beobachtete Unternehmen als gemeinsamen Förderer. Neben dem beobachteten Unternehmen gab es jedoch jeweils noch eine Reihe anderer Organisationen, die die als rechtlich selbständige Vereine organisierten Wissenswerkstätten förderten. Unter dem Lemma „Vielfalt bewahren – Kooperation stärken“ sollten die Wissenswerkstätten zu mehr Zusammenarbeit und einem einheitlichen Auftreten bewegt werden. Die Intervention fand in Form eines Co-Creation-Workshops zur Reflexion der Chancen einer verstärkten Zusammenarbeit unter den Wissenswerkstätten statt. Sie richtete sich somit nicht in das Unternehmen, sondern nach außen. Auf den Co-Creation-Workshop folgte noch ein Follow-up-Workshop.

---

<sup>72</sup> MINT steht für: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Wie bereits beschrieben war die Erwartungshaltung, dass die Wissenswerkstätten besser und stärker abgestimmt und damit weniger zufällig und fallweise kooperierten. Auch sollte ein einheitlicher Außenauftritt angeregt werden.

In dem Co-Creation-Workshop sollte die Notwendigkeit von Unterschiedlichkeiten analysiert und bewertet sowie die Chancen von Synergien aufgedeckt werden. Durch Erkenntnis des Nutzens sollte Lust auf Zusammenarbeit gemacht werden. So sollte eine Art virtuelle Metaorganisation der Wissenswerkstätten entstehen. Der Workshop verlief erkenntnisreich für Teilnehmer und Moderatoren. Die Chancen traten schnell zu Tage. Sie wurden auch aufgenommen und als notwendig bestätigt, nicht jedoch als zwingend bindend durch die Vertreter der Wissenswerkstätten angenommen. Die einzelnen Schritte zur Festigung der Zusammenarbeit, die als Ergebnis des Workshops festgehalten und als Aufgaben zur Abarbeitung bis zum nächsten Treffen vereinbart worden waren, wurden in einem Folgeworkshop, der circa ein Jahr später stattfand, überprüft. Da diese Kontrolle, die eine der vereinbarten Maßnahmen gewesen war und durch die Wissenswerkstätten selbst hätte organisiert werden sollen, aus ihrer eigenen Initiative nicht gestartet wurde, griff das beobachtete Unternehmen aktiv ein. Im Rahmen eines regulären und von Wissenswerkstätten bereits organisierten Erfahrungsaustausches wurde die Überprüfung integriert. Sie ergab, dass die Kooperation nach wie vor in ähnlicher Weise gelebt wurde, wie vor dem ersten Workshop. Eine wahrnehmbare Veränderung hatte sich nicht ergeben. Vielmehr bestätigte sich, was sich bereits beim ersten Zusammentreffen angedeutet hatte: eine stärkere Kooperation wurde zwar grundsätzlich gut geheißen, lag aber nicht vorrangig im Interesse der Vereine der Wissenswerkstätten. Aus dem Follow-Up-Workshop ergab sich, dass die Leiter der Wissenswerkstätten aus ihrer Sicht alleine deshalb nicht ohne weiteres die Kollaboration hätten beleben können, weil sie nicht dem beobachtenden Unternehmen, sondern ihren Vereinsvorständen Rechenschaft schuldig waren. Somit wurde als Voraussetzung für die Stärkung einer Zusammenarbeit der Wissenswerkstätten die Annäherung zwischen den Vorständen der Vereine angeregt. Während der Wunsch, hier aktiv zu werden, sogar geäußert und mit der Bitte, koordinierend

zu unterstützen, ausgesprochen wurde, erfolgte diese Intervention nicht. Damit endete die im Oktober 2013 gestartete Aktion im September 2014.

### 3. Bewertung

Ein Eingriff in die Autonomie der Vereine war nicht in Erwägung ziehbar. Während die Sinnhaftigkeit einer Stärkung der Kooperation der Wissenswerkstätten als Nutzen erkannt wurde, war eine Beeinflussung der Funktionsweise oder Förderstruktur der Wissenswerkstätten kein Ziel gewesen. Die Wissenswerkstätten wurden somit darin bestärkt, auf operativer Ebene weiterhin so viel wie möglich zu kooperieren, wurden sich aber auch in Bezug auf die Bildung und Aufrechterhaltung ihres Netzwerkes wieder in die Selbststeuerung übergeben.

#### ***4.4.3.28 Dreiundzwanzigste Intervention: Symbiose von Ideen-, Wissens- und Innovationsmanagement***

##### 1. Intervention und Auslöser

Die in Kapitel 4.4.3.25 erwähnte Anregung der Unternehmensleitung führte zu einer weiteren Intervention, die prinzipiell als Folgeaktivität auf die Intervention „Kreativitätsräume“ (vgl. Kapitel 4.4.3.26) angesehen werden kann. Dabei handelte es sich um die Untersuchung der Möglichkeit, Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement und damit im weitesten Sinne die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung und Forschung und Entwicklung zu verbinden. Die Intervention erstreckte sich über den Zeitraum von Januar bis Dezember 2014.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Die leitende Frage war, welche Chancen könnten sich aus einer Verbindung der Bereiche Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement ergeben:

- Können / dürfen Ideen aus dem betrieblichen Vorschlagswesen Innovationen anregen?
- Kann das Ideenmanagement ein sinnvolles Zusatzinstrument zu etablierten Kreativitätsinstrumenten sein (das zum Beispiel genutzt werden kann, um Kreativität in der gesamten Belegschaft aktiv zu stimulieren)?
- Wie kann ein Informationsmanagement sicherstellen, dass zurückgestellte Innovationsvorschläge nicht vergessen werden?

- Wie kann Wissensmanagement unterstützen, um auch außerhalb von Forschung und Entwicklung Kreativität entstehen zu lassen?
- Kann eine Kombination von Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement die Entstehung einer lernenden Organisation fördern?
- Wie muss der Wissensaustausch organisiert sein, damit er Kreativitätsprozesse globalisiert?
- Wie werden Ideen und Innovationen zu organisationalem Wissen?
- Welche kulturellen Merkmale müssen für eine Innovationskultur ausgeprägt werden und welche Rahmenbedingungen gilt es dafür zu schaffen?

In verschiedenen Workshops wurden die Chancen und Risiken intensiv diskutiert. Das grundsätzliche Potential wurde nicht in Frage gestellt, es trat aber zutage, dass im Vorfeld erhebliche organisatorische und kulturelle Veränderungen notwendig werden würden. Folglich wurde der Fokus im Rahmen der weiteren Untersuchung auf folgende Aspekte gelegt:

- Schaffung der Rahmenbedingungen für Kreativität
- Beschreiben der Elemente einer Innovationskultur
- Beschreiben eines Prozesses für die Aktivierung und Nutzbarmachung der Mitarbeiterkreativität
- Konzept für die Aktivierung einer Start-up-Mentalität für die schnelle und unbürokratische Überführung von Ideen in marktfähige Innovationen
- Entwurf eines Wissensmanagements für Innovation
- Integration lokaler Anforderungen in die Prozesse der Innovationsfindung

Die Grundvision hierfür wurde noch entwickelt, die weitere Ausarbeitung jedoch schlussendlich nicht beauftragt.

### 3. Bewertung

Ideen-, Innovations-, Wissens- und gegebenenfalls noch ein davon abzugrenzendes Informationsmanagement unterliegen in den Organisationsstrukturen vieler Unternehmen unterschiedlichen Gesetzmäßigkeiten, die oft nicht ohne weiteres vereinbar sind. Häufig sind sie auch klar voneinander getrennt. Unter Umständen wäre eine nutzenstiftende Verknüpfung grundsätzlich möglich gewesen. Dazu hätte es aber großer Veränderungen bedurft, die seitens des Top Managements gewollt und organisatorisch hätten umsetzbar sein müssen. Ob

eine aufwandsintensive Verbindung von Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagement vor allem angesichts des bedeutenden Umbruchs, in dem sich das beobachtete Unternehmen ohnehin schon befand, tatsächlich realisierbar gewesen wäre, ist eher fragwürdig.

#### **4.4.3.29 Vierundzwanzigste Intervention: Knowledge Model Ressorts**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Ein weiteres Mal war die Erweiterung des Akademiomodells Auslöser für eine Intervention. Ziel war die Ergänzung der Fachqualifizierung um die zwei zentralen Wissensmanagementelemente Wissensportale (im Sinne eines bedarfsgerechten, kollektiven Speichers) und Wissensforen (in Form virtueller und physischer Plattformen für Netzwerk und Wissensaustausch).

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Die Intervention sollte im weitesten Sinne ein neues Produkt der Personal- und Organisationsentwicklung generieren. Elemente der Qualifizierung sollten um IT-basierte Portale, in denen verbindliche Informationen und der jeweils verantwortliche Fachexperte dokumentiert sein sollten sowie Plattformen für Erfahrungsaustausch und Vernetzung ergänzt werden. Somit sollte sichergestellt werden, dass relevante Information verfügbar war und der Transfer in die tägliche Arbeit unterstützt würde. Nach Leistung der konzeptionellen Vorarbeit wäre der nächste Schritt die Freigabe der Umsetzung gewesen. Zu diesem Schritt konnte es nicht mehr kommen, da am Ende der von Januar bis Dezember 2014 dauernden Intervention ein personeller Wechsel stattgefunden hatte, der dazu führte, dass dem Vorhaben weniger Dringlichkeit beigemessen wurde.

##### **3. Bewertung**

Offensichtlich ist die Bedeutungszuschreibung tatsächlich ausschlaggebend für die Eröffnung und Wahrnehmung eines Ermöglichungsraums. Im Fall dieser Intervention führte sie dazu, dass die Intervention (zumindest für den Moment) keine Wirkung entfalten konnte.

#### ***4.4.3.30 Fünfundzwanzigste Intervention: Impulsvortrag Joint Venture***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Im Februar 2014 erfolgte auf Anfrage des Bereichs Organisationsentwicklung eines Joint-Ventures des beobachteten Unternehmens ein Impulsvortrag zu Wissens- und Ideenmanagement.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Ziel der Intervention war, insbesondere mit Bezug auf Wissensbewahrung die Möglichkeiten des Wissensmanagements aufzuzeigen. Der Impuls sollte dazu führen, dass sich die Leitung der Personal- und Organisationsentwicklung des Joint Ventures mit Chancen und Risiken eines Wissensmanagements auseinandersetzte. Grundsätzliches Interesse war beobachtbar. Es trat aber auch zutage, dass die Organisation einem Wissensmanagement verhalten gegenüber stand. Es erfolgte eine offene Diskussion ohne konkreten Abschluss.

##### **3. Bewertung**

Das Angebot des konstitutiven Wissensmanagements wurde nicht angenommen, der Impuls nicht aktiv aufgenommen. Ein Interesse war spürbar, alleine die Realität des Joint Ventures verlangte jedoch noch nicht vehement nach einem Wissensmanagement. Es scheint sich zu bestätigen, dass für dessen Einführung nicht nur Offenheit braucht, sondern auch einen Grund. Der Bedarf eines expliziten Wissensmanagements wurde von der Organisation noch nicht formuliert. Es ist auch nicht bekannt, ob sie selbständig weitere Schritte zur Einrichtung eines Wissensmanagements in die Wege geleitet hat.

#### ***4.4.3.31 Sechszwanzigste Intervention: Knowledge Flow Maturity Assessment Aftermarket***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Zwischen Februar und Mai 2014 kam es zur Kopplung zwischen dem Berater-system Wissensmanagement und der Personal- und Organisationsentwicklung der Bereichs Aftermarket des beobachteten Unternehmens. Nach dem Vorbild des HR-Ressorts sollten die Bereiche Personalentwicklung und Organisationsentwicklung des Bereichs unter einem gemeinsamen Dach zusammengefasst



und um die Zweige Wissensmanagement und Ideenmanagement ergänzt werden. Im Rahmen dieser Intervention ging es nur um den Aufbau des Wissensmanagements. Unter Zuhilfenahme des Knowledge Flow Maturity Assessments wurde der Ist-Zustand aufgenommen und bewertet und der Soll-Zustand sowie die Schritte zu seiner Erreichung beschrieben.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Am Ende der Intervention sollten zunächst der Mehrwert der Integration von Wissensmanagement in die Personal- und Organisationsentwicklung und die Schritte zur Implementierung beschrieben und bewertet worden sein. Im Vorfeld war bereits eine Bedarfserhebung vorgenommen worden, auf deren Basis valide Konzeptideen entwickelt worden waren. So sollten Instrumente wie Wissensstafette und Lessons Learned eingeführt und in die Prozesse der Personalentwicklung eingebunden werden. Darüber hinaus sollte das Wissensmanagement des Bereichs Aftermarket um Analysewerkzeuge zur Bewertung der Wissensmanagementaktivitäten ergänzt werden. Ganz im Sinne des Beratersystems des konstitutiven Wissensmanagements sollten somit Instrumente eingeführt werden, die erlaubten, das jeweilige abteilungsindividuelle Wissensmanagement so zu analysieren und zu gestalten, dass die Aktivitäten den größten Nutzen stifteten. Daneben waren weitere, eher als klassisch zu bezeichnende Instrumente in Planung. Die Entscheidung, ein solches Wissensmanagement einzuführen und schrittweise auszubauen, fiel positiv aus. Die Zusammenarbeit wurde jedoch aufgrund einer geplanten Auszeit des verantwortlichen Wissensmanagers unterbrochen und bis zum Ende des Beobachtungszeitraums nicht wieder aktiv aufgenommen.

## 3. Bewertung

Wie die tatsächliche Einführung aussah, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht mehr beschrieben werden. Der Tatbestand der Wiederaufnahme der Aktivitäten ist bekannt. Während des Beobachtungszeitraums erfolgte allerdings keine erneute Kontaktaufnahme zum konstitutiven Wissensmanagement. Da die Professionalität des Wissensmanagements des Bereichs Aftermarket hoch war und das Knowledge Flow Assessment ein sehr valides Ergebnis hervorgebracht hatte, war das Wissensmanagement des Bereichs grundsätzlich in der Lage,

die weitere Implementierung alleine vorzunehmen. Zumal auch kein Selbstverständnis bestand, sich an das konstitutive Wissensmanagement anzuschließen oder sich von dort koordinieren zu lassen, ist es durchaus möglich, dass eine erneute Kopplung der Systeme nicht mehr in Erwägung gezogen wurde.

#### **4.4.3.32 Siebenundzwanzigste Intervention: Training Wissensmanagement**

##### 1. Intervention und Auslöser

Im Rahmen eines Qualifizierungsprogramms für Experten, die an einer Fachlaufbahn teilnahmen, war durch die Teilnehmer der Wunsch formuliert worden, Wissensmanagement explizit in die Qualifizierung aufzunehmen. Somit wurde es in Form eines zweitägigen Sensibilisierungs- und Trainingsworkshops, der durch das konstitutive Wissensmanagement durchgeführt wurde, adressiert.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Die Vorbereitung des Trainings, das im Januar 2015 stattfinden sollte, begann im April 2014 und fiel damit noch in den Beobachtungszeitraum. Es wurde interaktiv gestaltet und sollte eine große Bandbreite an Themen rund um den Umgang mit Wissen abdecken. Die Analyse im Vorfeld des Trainings hatte ergeben, dass eine Erwartungshaltung seitens der Teilnehmer bestand, ein Set an Instrumenten für die einfache Lösung von Herausforderungen im Umgang mit Wissensmanagement gebrauchsfertig präsentiert zu bekommen. Das Training sollte aufgrund dieser Erkenntnis mit dem Ziel, die Instrumente nicht nur vorzustellen, sondern auch durchzuspielen und in ihrer Kontextabhängigkeit darzustellen, bewusst als eigene Intervention gestaltet werden. Es wurden große Anteile Sensibilisierung und das Aufzeigen von Chancen und Risiken eingebaut. Die Erwartungshaltung war dabei, dass eine tiefere Auseinandersetzung mit den Unterschieden von Wissen, Information und Daten und dem, was ihr jeweiliges Management bewirken beziehungsweise nicht bewirken kann, erfolgen würde. Den Erwartungshaltungen der Teilnehmer wurde vorsätzlich nur in Teilen entsprochen, da sie nach Einschätzung der Fachbereiche Fachqualifizierung und Wissensmanagement zu sehr darauf zielten, die Herausforderungen im Wissensmanagement als lineare Kausalketten zu sehen und fertige Lösun-

gen für unreflektierte Probleme auf dem Silbertablett serviert zu bekommen. Daher wurde deutlich mehr Wert auf Wissen in seinen systemischen Zusammenhängen und Abhängigkeiten sowie die Eigenverantwortung im Umgang mit Wissen und das Aufzeigen von Möglichkeiten und Grenzen von softwaregestütztem Informations- und Datenmanagement gelegt.

### 3. Bewertung

Da die Intervention selbst erst nach Beendigung des Beobachtungszeitraums durchgeführt wurde, können ihre Ergebnisse an dieser Stelle nicht einfließen.

#### **4.4.3.33 Achtundzwanzigste Intervention: Matrix leben**

##### 1. Intervention und Auslöser

Bei dieser Intervention handelt es sich um eine Folgeaktivität auf die Intervention Führen in der Matrix (vgl. Kapitel 4.4.3.13). Eine stark wachsende Division hatte sich aufgrund der Reorganisation des Unternehmens deutlich in ihren Strukturen und Funktionsweisen verändert. Sie hatte das Beratersystem Organisationsentwicklung im April 2014 beauftragt, sie bei der Optimierung ihrer Zusammenarbeit in der neuen Matrixstruktur zu unterstützen. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Intervention Führen in der Matrix stellten eine elementare Basis dar. Die neue Intervention bestand nun in erster Linie darin, den obersten Führungskräften der Division Wege für erfolgreiches Agieren in ihren Matrixstrukturen aufzuzeigen. Die Aufgabe des konstitutiven Wissensmanagement war dabei der Transfer des Wissens aus dem Co-Creation-Workshop in das Beratersystem Organisationsentwicklung und seine Überführung in die Bearbeitung im Rahmen der Intervention.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Da die bisher erfolgreichen Muster in der Zusammenarbeit nicht mehr in der erwünschten Form griffen, erwartete das Klientensystem eine Lösung im Sinne eines Konzepts für eine neue Form der Zusammenarbeit – eine Art Rezept für Arbeiten in der Matrix. Die vom Beratersystem Organisationsentwicklung gesetzten Perturbationen sollten das Klientensystem anregen, selbst eine Lösung zu entwickeln. Hierzu gehörte die Auseinandersetzung damit, welchen festen

Regelwerks es für Agieren in der Matrix bedarf (zum Beispiel RACI-Matrizen<sup>73</sup> zu entwerfen)<sup>74</sup>, wie eng es gefasst sein muss und inwieweit es eines Matrix-Mind- und Skillsets<sup>75</sup> bedarf, das die Akteure in die Lage versetzen würde, selbstständig in einer Matrixstruktur agieren zu können. Trotz interessierter Aufnahme der Teilinterventionen kam es während des Beobachtungszeitraums zu keiner weiteren beobachtbaren Reaktion. Bei dieser Intervention war das konstitutive Wissensmanagement nicht mit dem Klienten-, sondern mit dem Bera- tersystem Organisationsentwicklung gekoppelt.

### 3. Bewertung

Streng genommen handelte es sich weder bei den Interventionen, noch hätte es sich bei der Beauftragung einer weiteren Bearbeitung um Wissensmanagement im engeren Sinn gehandelt. Andererseits kam es zum einen zur Intervention durch einen Impuls aus einer Intervention des Beratersystems Wissensmanagement, zum anderen kam ihm hier die Aufgabe zu, selbst Wissensträger und –verteiler zu sein. Bemerkenswert ist ferner die enge Zusammenarbeit von Organisationsentwicklung und Wissensmanagement zu Beginn der Intervention. Im Laufe der Zeit gingen die Aufgaben in Gänze auf die Organisationsentwicklung über.

#### **4.4.3.34 Neunundzwanzigste Intervention: Wissen managen im Demografie-Management**

##### 1. Intervention und Auslöser

Ausgelöst wurde die Intervention, die im Oktober 2014 in Form eines Impulsvortrags stattfand, durch intensive Austausche zwischen zentralem Demografie- und konstitutivem Wissensmanagement, die bereits im Januar 2013 erstmalig aufgenommen worden waren. Mehrheitlich ging es um potentielle Schnittstellen

---

<sup>73</sup> RACI steht für **R**esponsible (welche Funktion ist für die Durchführung verantwortlich), **A**ccountable (welche Funktion ist aus Kostenträger-/Kostenstellensicht fachlich oder disziplinarisch verantwortlich) **C**onsulted (welche Funktion liefert zur Durchführung notwendige Informationen), **I**nformed (welche Funktion benötigt Informationen) (vgl. Melzig-Thiel/Joos 2013, 164).

<sup>74</sup> Mit Hilfe der RACI-Matrix lassen sich die Verantwortlichkeiten aller beteiligter Stakeholder in einem Prozess übersichtlich darstellen (vgl. Melzig-Thiel/Joos 2013, 164).

<sup>75</sup> „The key challenge in matrix success is creating a mindset and a skillset in our people that allow them to cope with the new level of complexity“ (Hall, 2013, 218).

zwischen beiden Gebieten, die jedoch praktisch nicht umgesetzt waren. Beispielsweise gehörte das Bewahren von Wissen (bei Austritt von Experten) noch nicht zum Fokus des Demografie-Managements.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Der Impuls richtete sich an die Demografie-Manager in Ressort und Divisionen und sollte eine Auseinandersetzung mit der Problematik des Wissensabflusses anregen. Bei positiver Bestätigung hätte von Demografie- und Wissensmanagement eine gemeinsame Entscheidungsvorlage erarbeitet werden sollen. Der Impuls wurde kritisch konstruktiv aufgenommen, jedoch nicht weiterverfolgt.

## 3. Bewertung

Sich im Rahmen des Demografie-Managements nicht mit dem Abfluss von Wissen zu beschäftigen, mutet unter Umständen ungewöhnlich an, ist jedoch nicht vollkommen abwegig. Demografie-, Wissens-, Gesundheits- oder auch Diversity Management sind allesamt Fakultäten, die sich auf mehrere andere Fachgebiete stützen, diese vielleicht sogar in einer Weise zu verbinden versuchen. Gerade in solchen Fällen ist es in der Regel nötig, sich zunächst zu fokussieren und nicht zu viel auf einmal zu wollen. Somit ist es vielleicht nicht erfreulich, aber erklärbar, dass die sicherlich sinnvolle Schnittstelle zwischen Demographie- und Wissensmanagement (zumindest bis zum Ende des Beobachtungszeitraums) nicht etabliert wurde.

### ***4.4.3.35 Dreißigste Intervention: Wissenstransfer Standortaufbau***

#### 1. Intervention und Auslöser

Im Rahmen einer im April 2014 von der Organisationsentwicklung durchgeführten divisionalen Großgruppenveranstaltung war Wissensmanagement vor allem im Zusammenhang mit dem Aufbau von Produktionsstandorten mit auffallender Häufigkeit als bedeutende Herausforderung adressiert worden. Das konstitutive Wissensmanagement, dem die Ergebnisse dieser Intervention der Organisationsentwicklung vorlagen, konfrontierte in einer ersten Intervention Vertreter der Division mit den Erkenntnissen. In erster Instanz wurde ein Handlungsbedarf bestätigt. Die Ursache konnte jedoch nicht exakt lokalisiert werden. Ein Workshop zur Soll-Ist-Analyse sollte Aufschluss geben, ob und in welchem Maß

Wissensmanagement in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen könnte. Die Vorbereitungen für den Workshop, in den Elemente der Co-Creation und des Knowledge Flow Maturity Assessment einfließen, begannen im April 2014. Er fand dann im Dezember 2014 statt. Die Teilnehmer, die alle bereits Erfahrung in Internationalisierungsprojekten gesammelt hatten, kamen aus den Bereichen Produktion, Entwicklung, Qualitätsmanagement und Personal.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Aus der Vielfalt der Erfahrungen der teilnehmenden Bereiche sollten Konvergenzen herausgearbeitet und zu einer geteilten Quintessenz verdichtet werden. Bereits genutzte Instrumente und Prozesse sollten auf ihren Erfolgsbeitrag hin analysiert sowie ein gemeinsames Zukunftsbild entwickelt werden. Das Ergebnis war bemerkenswert. Grundsätzlich hatten alle teilnehmenden Bereiche für sich bereits ein hohes Erkenntnisniveau im Wissensmanagement erreicht. Die Anzahl bereits durchgeführter Aktivitäten war beeindruckend. Erfahrungswerte konnten aber noch nicht konsequent genug im Sinne von Lessons Learned nutzen- und synergienstiftend übertragen werden. Sie waren vielmehr vielfach und redundant gemacht worden. Am Ende stand als Ergebnis der Intervention eine profunde Ist-Betrachtung und –bewertung mit vielen Anregungen für zukünftige Projekte und die Empfehlung, sich den Herausforderungen in Bezug auf Wissenstransfer bei Standortaufbau intensiver zu widmen. Es wurde ferner die Empfehlung ausgesprochen, einen eigenen Bereich oder eine Task Force einzurichten, die sich kontinuierlich dem Thema Wissenstransfer bei Standortaufbau widmen sollte. Ihr Hauptaugenmerk sollte auf der Integration der Aufbereitung und Wiederverwertung von Erfahrung in die Prozesse liegen. Ins Auge fiel, dass es sich trotz der mannigfaltigen Erfahrungen als schwierig herausstellte, ein gemeinsames Zielbild zu entwerfen. Der Auftraggeber würdigte dennoch das Ergebnis und seine Qualität und signalisierte, die Empfehlung zur Entscheidung in der Divisionsleitung vorzubringen.

## 3. Bewertung

Prinzipiell war die Intervention mit der Durchführung des Workshops erfolgreich abgeschlossen worden. Aufgrund des aufschlussreichen Ergebnisses zeichnete sich jedoch bereits zum Ende des Workshops die mögliche Reaktion des Sys-

tems in Form einer Weiterverfolgung der Empfehlung ab. Die Bestätigung folgte sogar verhältnismäßig zeitnah derart, dass die Ausarbeitung eines Konzepts für Wissenstransfer bei Standortaufbau und zur Integration in die bestehenden Regelwerke durch die Divisionsleitung freigegeben wurde. Hieraus sollte in 2015 eine eigene interessante Intervention entstehen, die jedoch aufgrund ihrer Lage außerhalb des Beobachtungszeitraums nicht mehr im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden kann.

#### ***4.4.3.36 Einunddreißigste Intervention: Lernende Organisation / Yokoten***

##### **1. Intervention und Auslöser**

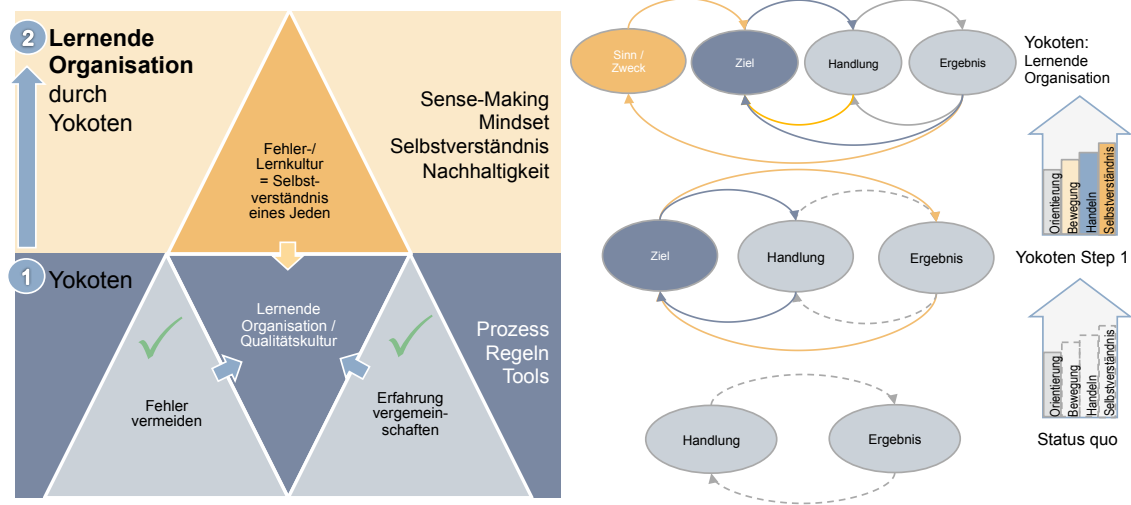
Die in diesem Kapitel betrachtete Intervention leitete sich aus der Strategie des Ressorts Qualität ab. Letztere beinhaltete unter anderem Maßnahmen, die organisationales Lernen fördern sollten. Mit der Umsetzung der Maßnahmen, zu denen auch der Aufbau einer lernenden Organisation (lernende Q-Organisation) gehörte, war teilweise schon begonnen worden. Als eine Aktivität war bereits die Einführung von Yokoten (vgl. Kapitel 2.2.3) beschlossen worden. Zur Kopplung mit dem Beratersystem Wissensmanagement, das bei der Implementierung unterstützen sollte, kam es erstmalig im Mai 2014.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

Die Erwartung des Klientensystems war, dass durch die Einführung von Yokoten eine lernende Organisation entstehen würde. Aufgabe des Beratersystems Wissensmanagement war zunächst, die einzelnen Schritte zur Einführung von Yokoten beratend und unterstützend zu begleiten und seinen Beitrag zum Entstehen einer lernenden Organisation zu bewerten.

Aus den ersten Beratungseinheiten hatte sich ergeben, dass die verschiedenen Elemente der Strategie des Ressorts Qualität inhaltliche Schnittstellen aufwiesen. So war die Lernende Organisation beispielsweise eine eigene Maßnahme, jedoch einerseits nicht die einzige, die das Entstehen organisationalen Lernens unterstützte, andererseits war sie selbst im ersten Schritt zunächst auf ein Werkzeug begrenzt. Ziel der Intervention durch reflektierende Beratung war, das Klientensystem auf die systemischen Zusammenhänge aufmerksam zu

machen und die Wirkung der Aktivitäten in Bezug auf ihren Beitrag zur Zielerreichung zu bewerten (vgl. Abb. 25).



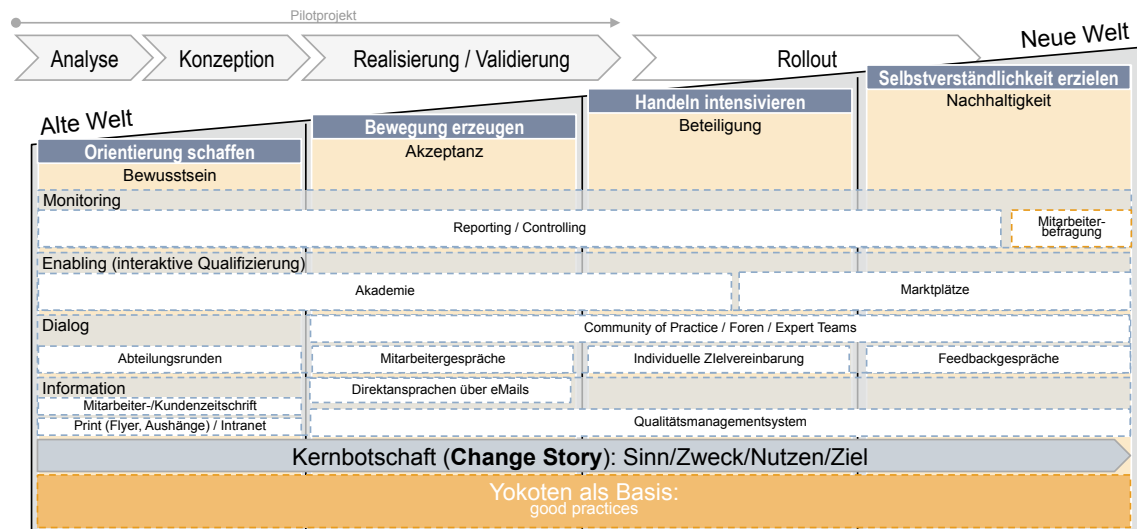
**Abbildung 25: Yokoten und Lernende Organisation**

(eigene Darstellung in Anlehnung an den Entwurf im beobachteten Unternehmen)

Das durch die Beratung kreierte Bild der systemischen Zusammenhänge wurde entsprechend den Entscheidern vorgestellt. Vor allem das Instrument Yokoten rückte hier den Fokus. Während Yokoten an sich grundsätzlich schon organisationales Lernen ist, bestand im Rahmen seiner Einführung als Teil der Strategie des Ressorts Qualität eher die Zuschreibung eines Instruments zum frühzeitigen Erkennen von Fehlern und zur Vermeidung ihrer Wiederholung. Im Zentrum der Aktivitäten des Klientensystems standen zunächst die Einführung des Instruments und des dazugehörigen Prozesses.

Aus der Beobachtung durch das Beratersystem hatte sich ergeben, dass die Einführung eines Yokoten in der oben genannten Form sicherlich zu organisationalem Lernen beitragen, an sich aber nicht zwingend eine Lernende Organisation entstehen lassen würde. Yokoten X würde sich zunächst nur in das bestehende Qualitätsmanagement-Portefeuille einreihen. Um eine andere Qualität der Wirkung zu erzeugen, schien es aus Beratersystemsicht empfehlenswert, Yokoten einerseits mit besagtem Bestand abzustimmen und andererseits weitere Maßnahmen zu ergreifen, die auch die nicht minder wichtigen kulturellen Voraussetzungen für organisationales Lernen schaffen würden (vgl. Abb. 26).





**Abbildung 26: Yokoten X als Vehikel zur lernenden Organisation**

(eigene Darstellung in Anlehnung an den Entwurf im beobachteten Unternehmen, das auf den Phasen der Strategieverwirklichung nach Anwander basiert (vgl. Anwander 2001, 6-8))

Seitens des Klientensystems wurden diese Erkenntnisse grundsätzlich bestätigt und zur Freigabe weiterer Maßnahmen in den Entscheidungsgremien vorgestellt. Schlussendlich fiel die Entscheidung, zunächst die Komplexität begrenzt zu halten und im Rahmen eines Pilotprojekts Yokoten X als Instrument und Prozess zum Erkennen von Fehlern und zur Vermeidung von Wiederholfehlern einzuführen. Das Beratersystem des Wissensmanagements wurde damit beauftragt, einerseits den Prozess zu begleiten und andererseits seine Beobachtungen in das Klientensystem zurück zu reflektieren sowie die Kommunikation, die Sicherstellung der Befähigung der Anwender und den Rollout nach erfolgreichem und bewertetem Pilotprojekt beratend zu unterstützen. Die Bewertung des Beitrags von Yokoten X zur Bildung einer lernenden Organisation wurde nicht aufgehoben, aber auf einen Zeitpunkt nach seiner Implementierung verschoben.

### 3. Bewertung

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass das Ressort Qualität aus Wissensmanagementsicht ein konzeptionell beachtliches Niveau in den einzelnen Maßnahmen vorweisen konnte. Die systemische Kopplung war jedoch nicht durchgängig. Dahinter steckte vermutlich der Versuch, Komplexität durch Konzentration auf das Wesentliche zu reduzieren. Wenngleich das grundsätzlich stimmig erscheint, birgt es die Gefahr, Komplexität mit Kompliziertheit, die durch Vereinfachung beherrschbar gemacht werden kann, gleichzusetzen.

Das Beratersystem Wissensmanagement hatte offenbar Impulse setzen können, die zu einer Reflexion geführt hatten. Das Klientensystem reagierte darauf mit Variationen im Subsystem des Projekts Yokoten X, die vom System jedoch nicht beibehalten wurden. Möglicherweise ist dies zurückführbar auf den Respekt vor einer möglichen Erhöhung der Komplexität, die dadurch entstanden wäre. Erwähnenswert scheint hier aus Sicht des Autors, dass dem Klientensystem die möglichen Konsequenzen bewusst zu sein schienen, die Sicherstellung der Nachhaltigkeit jedoch zugunsten einer schnelleren Umsetzung in der Gegenwart dem operativen System der Zukunft überlassen wurde. Letztlich wurde Yokoten zunächst nicht als Philosophie organisationalen Lernens, sondern als Prozess zur Vermeidung von Wiederholfehlern auf Basis einer IT-Lösung eingeführt. Eine spätere Überprüfung seines Beitrags zum Entstehen einer lernenden Organisation wurde nie gänzlich verworfen. Somit wurde eine spätere Nachjustierung und Raffinierung nicht ausgeschlossen, aber auf unbestimmt vertagt.

Die Komplexität des Vorhabens zeigte sich trotz vieler Versuche der Komplexitätsreduktion bereits während der Vorbereitung des Pilotprojekts zur Implementierung von Yokoten. Als das Beratersystem Wissensmanagement im Mai 2014 zum Projekt stieß, war der Pilotprojektabschluss auf Ende 2014 und der Beginn des unternehmensweiten Rollouts auf Anfang 2015 terminiert. Noch vor Ende 2014 musste der Zeitraum um 12 Monate verschoben werden, so dass selbst Start und Ende des Pilotprojektes in die Zeit nach Ende des Beobachtungszeitraums dieser Arbeit fielen. Dazu beigetragen hatten unter anderem der Aufwand für die Bereitstellung der Software, die Gestaltung des Prozesses zur operativen Handhabung und seine Abstimmung mit bestehenden Prozessen, die Gestaltung der Maßnahmen zur Sicherstellung der adäquaten Befähigung der Anwender und die Abstimmung zwischen den verschiedenen Stakeholdern.

#### **4.4.3.37 *Zweiunddreißigste Intervention: Wissensmanagement Cost Engineering***

##### **1. Intervention und Auslöser**

Teil der Organisationsstruktur einer neu gegründeten Abteilung für Cost Engineering war ein eigener Bereich Wissensmanagement Cost Engineering. Im

Juni 2014 erfolgte durch das konstitutive Wissensmanagement die Kontaktaufnahme zur Abstimmung von Modus und Form einer Zusammenarbeit.

## 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Seitens des konstitutiven Wissensmanagements war die Erwartungshaltung, das Cost Engineering in Bezug auf den Aufbau seines Wissensmanagements zu einer Zusammenarbeit zu bewegen. Auf diese Weise hätte das konstitutive Wissensmanagement seine Erfahrungen in Bezug auf den Aufbau von Wissensmanagement einfließen lassen und die aus der Zusammenarbeit gewonnenen Erkenntnisse aus der Implementierung von Wissensmanagement im Cost Engineering im Sinne von Lessons Learned, Good Practice, etc. wiederum für weitere Projekte und Aktivitäten nutzen sowie das Wissensmanagementnetzwerk erweitern können. Das Wissensmanagement Cost Engineering signalisierte zunächst lediglich Interesse an einem Erfahrungsaustausch. Die Anamnese ergab Parallelen und Unterschiede. Da der Austausch von beiden Seiten als bereichernd konnotiert wurde, war die Chance auf eine Zusammenarbeit offen. Folglich formulierte das konstitutive Wissensmanagement ein Kollaborations- und Beratungsangebot, das allerdings keine Resonanz auslöste.

## 3. Bewertung

Dass es nicht zur Zusammenarbeit kam, ist aus Sicht des konstitutiven Wissensmanagements vermutlich bedauerlich, nicht aber verwunderlich. Das Wissensmanagement Cost Engineering hatte schon während des Erfahrungsaustausches zu erkennen gegeben, dass es viel Wert auf seine autonome Entwicklung legte. Man sah sich ausreichend vorbereitet, die Einführung eines eigenen Wissensmanagements selbständig vorzunehmen. Die Verantwortlichen waren offen für Anregungen und Erfahrungsaustausch, behielten sich aber vor, über deren Stimmigkeit und Annahme frei zu entscheiden. Da eine Beauftragung nach der Philosophie des konstitutiven Wissensmanagements eine notwendige Voraussetzung für eine Zusammenarbeit war, kam es zwangsläufig zum Abbruch der Intervention. Der Bereich Cost Engineering entwickelte sein Wissensmanagement autark.

#### **4.4.3.38 Dreißigste Intervention: Wissensmanagement Produktionssystem Forschung und Entwicklung**

##### **1. Intervention und Auslöser**

Im Rahmen der Einführung des X Produktionssystems als Managementsystem für die Forschung und Entwicklung (F&E) des beobachteten Unternehmens war eine Reihe von KVP-Maßnahmen gestartet worden. Darunter befanden sich auch verschiedene Wissensmanagementprojekte. Aus dem für die Implementierung des X Produktionssystems verantwortlichen Bereich wurde im August 2014 die Anfrage an das Beratersystem Wissensmanagement gerichtet, diese Initiativen in Bezug auf ihren konsolidierten Beitrag zu einem gemeinsamen Wissensmanagement (des X Produktionssystems F&E) hin zu bewerten.

##### **2. Erwartete Wirkung und Beobachtung**

In einer einstündigen Anamnese unter der Beteiligung der verschiedenen Projektverantwortlichen und des konstitutiven Wissensmanagements sollte der aktuelle Status der einzelnen Maßnahmen betrachtet und die Erfahrungen ausgetauscht sowie Synergiepotential unter den Projekten aufgedeckt werden. Die Anamnese verlief insofern erfolgreich, als dass tatsächlich Potential für Synergien festgestellt wurde. Die Projektverantwortlichen reagierten jedoch zögerlich auf den Vorschlag des Koordinators für das X Produktionssystem F&E, ihre Aktivitäten aufeinander abzustimmen und die Synergien zu realisieren. Sie argumentierten, dass ihre jeweiligen Aktivitäten aufgrund der Unterschiedlichkeit der Anforderungen an das jeweilige System des Wissensmanagements ebenfalls notwendigerweise unterschiedlich bleiben müssten, das Synergiepotential marginal sei und eine autarke Bearbeitung schneller zu individuell größerem, wenn auch inter-inkompatiblen Mehrwert führen würde. Schlussendlich wurde nach einer Diskussion vereinbart, dass der Bereich X Produktionssystem F&E zunächst eine interne Klärung herbeiführen würde und im Anschluss hieran die Zusammenarbeit mit dem Beratersystem Wissensmanagement fortgesetzt werden sollte. Bis zum Ende des Beobachtungszeitraums erfolgte weder eine Beauftragung noch ein weiterer Kontakt.

### 3. Bewertung

Während der Anamnese wurde erkennbar, dass die einzelnen Projektverantwortlichen, die ihre Maßnahmen größtenteils unabhängig voneinander bearbeitet hatten, das aus ihrer Sicht zusätzliche, nachträgliche Konsolidieren der einzelnen Aktivitäten als synthetisch herbeigeführte Komplexitätssteigerung mit bedingtem Mehrwert anzusehen schienen. Die Chance, Synergien zu heben und Muda (Japanisch für Verschwendung) zu reduzieren, war aus Sicht der Beteiligten offensichtlich unattraktiver als der Schutz des eigenen Ergebnisses. Insbesondere angesichts der Tatsache, dass gerade die Vermeidung und Beseitigung von Muda zu den Grundlagen des Lean-Managements im Rahmen eines Produktionssystems zählt, ist das bemerkenswert.

#### **4.4.3.39 Vierunddreißigste Intervention: Denkfabrik**

##### 1. Intervention und Auslöser

Wie bereits die Interventionen aus Kapitel 4.4.3.26 (Kreativitätsräume) und 4.4.3.28 (Symbiose aus Innovations-, Ideen und Wissensmanagement) hatte auch diese Intervention ihren Ursprung in der Leitungspräsentation zu Status und Evolution des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen. Auf Anregung der Leitung Ressort Personal sollten nun die Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit zwischen dem konstitutiven Wissensmanagement und der in Gründung befindlichen Denkfabrik<sup>76</sup> überprüft werden. Im Fokus stand dabei im Wesentlichen die Analyse des Kollaborationspotentials.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Zwischen Denkfabrik und Innovationsmanagement F&E bestand bereits eine konkrete Nahtstelle. Ihr kam im Zusammenhang mit dieser Intervention eine Bedeutung zu, da der vom Innovationsmanagement neu einzurichtende Innovationsprozess nicht nur als Kanal für die Bewertung von Innovationen aus dem

---

<sup>76</sup> Bei der Denkfabrik handelt es sich um eine Organisationseinheit, die sich mit Trendforschung und Generierung von Innovationen beschäftigt, die sich in der Regel außerhalb des Kerngeschäfts des beobachteten Unternehmens bewegen. Sie soll als Ergänzung zum eher technisch ausgerichteten Innovationsmanagement und zur Marktforschung, deren Fokus jeweils eher kurz- bis mittelfristige Innovationsfelder sind, das Feld langfristiger Zukunftstrends abdecken.

Innovationsmanagement F&E sowie der Marktforschung, sondern auch für Impulse aus der Denkfabrik dienen sollte.

Konkrete Erwartungshaltungen wurden von keiner Seite geäußert. Innovationsmanagement, Denkfabrik und Wissensmanagement begrüßten die Existenz des jeweils anderen. Es bestand latent das Bewusstsein der Verbundenheit von Wissen, Ideen und Innovation. Auf der anderen Seite begleitete jeden Bereich das Selbstverständnis der Berechtigung der eigenen Autonomie und der selbst-gesteuerten, unabhängigen Evolution. Der jeweils andere Bereich wurde meist als Lieferant für etwas angesehen, das im eigenen Bereich (noch) nicht im Fokus stand. Innovationsmanagement und Denkfabrik sahen sich gegenseitig dabei als eine Art Ergänzung des jeweils anderen.

Grundsätzlich ergab die Analyse zwei, aus Sicht von Denkfabrik und konstitutivem Wissensmanagement denkbare Szenarien der Zusammenarbeit. Da die Denkfabrik mit dem Innovationsprozess der F&E bereits ihre Schnittstelle in die Organisation hatte, lag ihr Interesse auf einem Instrument zur Verwaltung und Wiedervorlage aufgedeckter Trends und abgeleiteter Impulse. Aus ihrer Sicht bestand die Gefahr, dass vor allem disruptives Innovationspotential oder weit in der Zukunft liegende Trends aufgrund ihrer schweren Prognostizierbarkeit im Moment des Aufdeckens möglicherweise noch unentscheidbar, für die Zukunft jedoch nicht minder relevant waren. Das Verwaltungswerkzeug hätte sicherstellen sollen, dass Trends und Impulse immer wieder erneut auf Relevanz und Realisierbarkeit überprüft werden würden. Ein anderes Szenario hätte die Kolaboration zur Stimulierung einer Innovationskultur im gesamten Unternehmen sein können. Dabei hätten die von der Denkfabrik aufgedeckten Trends und Impulse über eine Art Trend- und Impulsmarkt auf verschiedenen Ebenen in das Unternehmen zurückgespiegelt werden sollen. So wäre das ganze Unternehmen mit zukünftigen Chancen und Herausforderungen konfrontiert worden. Auf deren Basis hätte sich ein Innovationsmindset entwickeln sollen. Durch die Einbindung von Kreativitätsräumen hätte ferner die Chance bestanden, die Kreativkraft auf allen Ebenen der Organisation zu aktivieren und nutzbar zu machen. Die Gespräche und konzeptionellen Gedanken führten allerdings zunächst zu keinem verwertbaren Ergebnis.

### 3. Bewertung

Nicht förderlich für das Zusammenkommen von Denkfabrik und Wissensmanagement war sicherlich die Tendenz einer ideologischen Abgrenzung. Während die Denkfabrik sich als externer Motor für radikale Innovation und in einer natürlichen Nähe zu Innovation in Forschung und Entwicklung sah, schrieb sie dem Wissensmanagement die Rolle des Archivars zu. Das wiederum deckte sich nicht mit dem Selbstverständnis des Wissensmanagements.

#### ***4.4.3.40 Fünfunddreißigste Intervention: Wissenstransfer Fracht***

##### 1. Intervention und Auslöser

Aus der Zusammenarbeit zum Aufbau eines eigenen Wissensmanagements in der Logistik (vgl. Kapitel 4.4.3.18), ergab sich im September 2014 ein bis Januar 2015 angesetztes Folgeprojekt zur Externalisierung von Erfahrungswissen. Im Zentrum stand die Analyse und Optimierung eines Gebietsspediteurkonzepts, das trotz flächendeckender Einführung an allen großen, deutschen Standorten und verbindlich beschriebener, einheitlicher Regularien Unterschiede in der lokalen Performance aufwies. Für die zentrale Logistik waren diese Divergenzen nicht nachvollziehbar und führten zur Beauftragung des Beratersystems Wissensmanagement, bei der Konsolidierung impliziten und Erfahrungswissens zu unterstützen.

##### 2. Erwartete Wirkung und Beobachtung

Der Bereich Logistik suchte ein Instrument zur Externalisierung des nur an den Standorten in Form von lokalen Routinen und Erfahrungswerten vorhandenen Wissens zur Abwicklung der Fracht. Die Ergebnisse sollten konsolidiert und aufgearbeitet werden, um somit die Optimierung des Frachtwesens und ihre Überführung in das Regelwerk zu erreichen. Das konstitutive Wissensmanagement wurde als Beratersystem damit beauftragt, hierfür ein Instrument zu entwickeln und den Transfer zu begleiten. Auf Basis der Wissensmanagementinstrumente Befragung (vgl. Mittelman 2011, 71-73), narrativer Wissenstransfer (vgl. Mittelman 2011, 84-94) und Wissensstafette (vgl. Mittelman 2011, 99-102) wurde ein Transferinterview als Instrument entwickelt, das um die Idee des Kommunikationsforums (vgl. Mittelman 2011, 147-149) erweitert auch als

Transferworkshop durchgeführt werden konnte. Das Beratersystem übernahm jeweils operativ die Durchführung der Interviews beziehungsweise die Moderation der Workshops. Die Dokumentation des externalisierten, technischen Wissens übernahm die Abteilung Logistik selbst. Neben der Externalisierung impliziten Wissens hatten die Workshops noch den positiven Nebeneffekt, dass sowohl die einzelnen Verantwortungsbereiche der Standorte unter sich als auch die Standortverantwortlichen mit der zentralen Logistik in einen offenen Erfahrungsaustausch kamen. Die gegenseitigen Impulse konnten direkt kommentiert, geklärt oder aufgenommen werden. Schlussendlich wurden die Erkenntnisse in das Regelwerk überführt und regelmäßige Netzwerktreffen zur Beibehaltung von Austausch, Reflexion und kontinuierlicher Verbesserung etabliert.

### 3. Bewertung

Nach Ende der Intervention wurde gemeinsam mit dem Auftraggeber eine Reflexion der Intervention durchgeführt. Das Feedback war positiv. Wissen, das anderenfalls verborgen geblieben wäre, war aufgedeckt worden. Das Regelwerk war optimiert. Ferner war ein Netzwerk für langfristigen Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit entstanden. Auch Zweifel in Bezug auf den Wert von Erfahrungs- und Wissensaustausch, gegen die zunächst deutliche Vorbehalte bestanden hatten, konnten ausgeräumt werden.

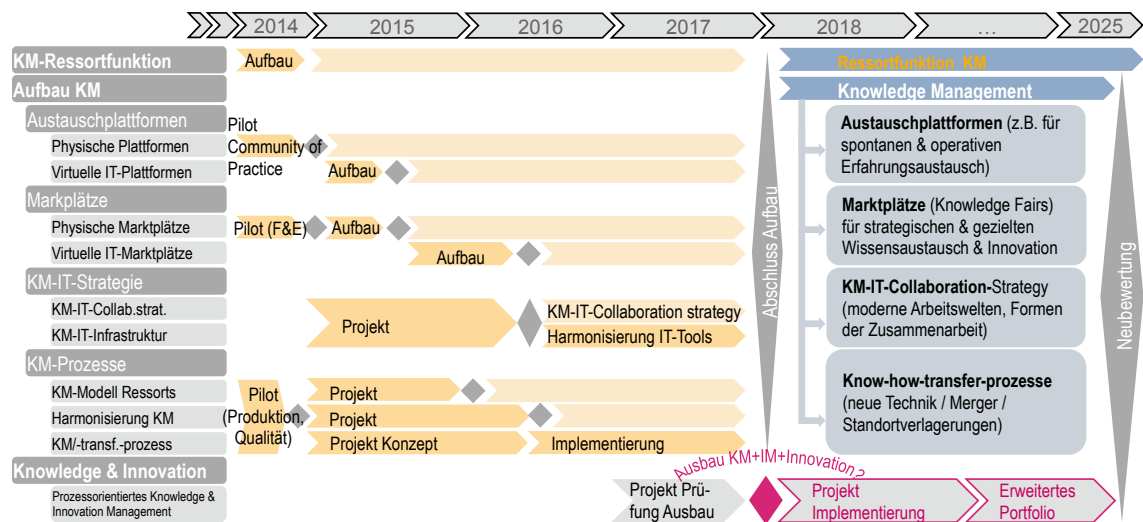
Aus Sicht des Auftraggebers waren folgende Ziele erreicht worden: Externalisierung internen Wissens inklusive seiner Dokumentation und Optimierung zur Integration in die Regelwerke, Vergemeinschaftung und Nutzbarmachung des Wissens, persönlicher Austausch und gegenseitige Reflexion, die schlussendlich zur Bildung eines Netzwerks führten. Die Erwartungen waren somit übertroffen worden.

#### **4.4.3.41 Vierte Manifestation in der Organisation**

Die Vorstellung des detailliert ausgearbeiteten Konzepts zur Erreichung des strategischen Teilziels „Ausrollung der Wissensmanagementprozesse“ im Rahmen der HR-Strategie (vgl. Kapitel 4.4.3.25) bei der Konzernpersonalleitung war die letzte Manifestation des Wissensmanagements im Unternehmen, die im Rahmen dieser Arbeit aufgeführt wird (vgl. Abb. 27). Sie erfolgte gegen Ende



des Beobachtungszeitraums, leitete das Ende dieser Untersuchung ein und markierte einen Meilenstein für das konstitutive Wissensmanagement.



**Abbildung 27: Implementierungskonzept „Strategisches Ziel Wissensmanagement“**

(eigene Darstellung in Anlehnung an das Konzept zur Einführung von Wissensmanagement im beobachteten Unternehmen)

Das Konzept spiegelt die Symbiose aus strategischer Erwartungshaltung und formuliertem Bedarf aus Business und Organisation an ein Wissensmanagement unter Berücksichtigung begrenzender Faktoren wie vorhandene respektive aufbaubare Kapazität oder angenommenem Reifegrad und Aufnahmefähigkeit von Veränderungen wieder.

Das bisherige Vorgehen des konstitutiven Systems des Wissensmanagements sollte der Positionierung von Wissensmanagement im Unternehmen dienen. Aus den Aktivitäten sollten Leuchttürme entstehen, die zum Kopieren anregen und mittelfristig dazu führen, dass die Organisation die für den weiteren Ausbau des Wissensmanagements notwendigen Maßnahmen ergreift. Die bisherigen Aktivitäten hatten erste Erfolge gezeigt und bedeutende Einblicke in den Bedarf an Wissensmanagement in der Organisation aufgedeckt. Die reine, punktuelle und im weitesten Sinne zufällige Stimulierung der Organisation, ihren Umgang mit Wissen auf freiwilliger Basis zu professionalisieren, hatte aber keine Leuchttürme von ausreichender Größe und hinreichender Relevanz erzeugen können. Das konstitutive System des Wissensmanagements konnte aus seiner Sicht der Komplexität der Ansprüche ohne die Zurverfügungstellung weiterer Ressourcen nicht mehr gerecht werden. Oben erwähntes Konzept zeigte die dafür notwen-

digen nächsten Schritte auf und beschrieb somit einen Meilenstein in der Entwicklung des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen. Allerdings kam das Konzept zunächst nicht zur Umsetzung. Das bisherige Vorgehen wurde als adäquat eingestuft.

Aus Sicht eines Systems des Wissensmanagements ist diese Entscheidung zunächst sicherlich nicht verwerflich. Allein die Tatsachen, dass die Impulse viele Aktivitäten hervorgebracht hatten, dass diese weiter gestreut hatten, und dass das Unternehmen selbst immer mehr Sensibilität im Umgang mit seinem Wissen entwickelt hatte, sind als positiv einzuschätzen. Einer kritischen Bewertung ist gewiss der Tatbestand zu unterwerfen, dass zwar sowohl Quantität als auch inhaltliche und prozessuale Qualität der Wissensmanagementinitiativen und -aktivitäten sowie die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement und seinen Möglichkeiten zugenommen hatten, es sich aber nach wie vor mehrheitlich um vom Grundsatz her isolierte Insellösungen mit einer Tendenz, ihre Problemlösungen in Instrumenten der IT zu suchen, handelte.

## **4.5 Erkenntnisgewinn in Bezug auf Proposition und Beobachtung**

### **4.5.1 MODELL DER ORGANISATIONALEN ABSORPTION**

Zunächst lässt sich feststellen, dass die im Verlauf des Beobachtungszeitraums gesetzten Impulse und initiierten Aktivitäten von unterschiedlicher Güte und Intensität waren. Die Schwankungen in Stringenz und Kontinuität können vermutlich auf die eigene Evolution des konstitutiven Systems des Wissensmanagements im Unternehmen während dieser Zeit zurückgeführt werden. Um dennoch die jeweilige Organisationsdurchdringung einer Aktivität vergleichbar beurteilen zu können, wird hier das Modell der organisationalen Absorption eingeführt (vgl. Tab. 24). Es beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, Impulse zur Stimulierung von Aktivitäten des Wissensmanagements aufzunehmen und gegebenenfalls weiterzuverarbeiten. Dabei wird in fünf zu diesem Zweck hilfreiche Stufen unterschieden. Das Modell basiert auf dem Modell zum Management des Wachstums des Electronic Data Processing (vgl. Gibson/Nolan 1974, 78-88) und dem Adoption Model of Telework for Organizations (vgl.

Shin/Higa/Sheng 1997, 114-117), die geeignet schienen, Entwicklungsstufen organisationaler Absorption beobachtbarer Veränderungen zu kategorisieren.<sup>77</sup>

Kriterium	Rezeption	Aktivierung	Inkubation	Konsolidierung	Evolution
<b>Beschreibung</b>	Impuls wird aufgenommen und Wissensmanagement als Verbesserungspotential diskutiert	Impuls löst eine Aktivität zur Veränderung des Umgangs mit Wissen aus	Impuls führt zu einer Aktivität (zum Beispiel in Form eines Projekts), die als Leuchtturm von der Organisation erkannt wird und Folgeaktivität(en) auslöst	Erfolgreich kopierte Pilot- und Leuchtturmprojekte machen den Nutzen sichtbar und führen zur Verankerung von Wissensmanagement in den Strukturen der Organisation	Kontinuierliche und gesteuerte Ausbreitung und Weiterentwicklung der Aktivitäten zur Verbesserung des Umgangs mit Wissen
<b>Motiv</b>	Interesse	Motivation	(positive) Lernerfahrung	Nutzensicherung	Professionalisierung
<b>Aktion</b>	Reflexion	Initiierung	Reproduktion	Konstitutionalisierung	Gesteuerte Expansion
<b>Positionierung</b>	Stimulus	Experiment	Adoption	Institutionalisierung	Reife

**Tabelle 24: Modell der organisationalen Absorption**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Gibson/Nolan 1974, 78-88 und Shin/Higa/Sheng 1997, 114-117)

Auf der Stufe der Rezeption wird ein Impuls positiv aufgenommen. Er löst Interesse aus und führt zur Reflexion des bisherigen Verhaltens. Die Organisation hat den Stimulus zunächst einmal wahrgenommen und sich damit auseinandergesetzt. Die Stufe der Rezeption wird hingegen nicht erreicht, wenn ein Impuls keine Reflexion auslöst. Während grundsätzlich auch die Ablehnung eines Impulses eine Reaktion der Organisation darstellt, muss er zur Erreichung der Stufe der Aktivierung nicht nur eine Reflexion, sondern auch eine Aktivität (im Wissensmanagement) veranlassen. Die Organisation muss also motiviert sein, sich auf ein Experiment einzulassen, mit dem sie ihr bestehendes Wissensmanagement auf den Prüfstand stellt oder etwas Neues im Wissensmanagement ausprobiert. Aus dem Experiment zieht die Organisation dann ihre Lernerfahrungen. Sind diese positiv, nimmt sie sie an und beginnt, sie zu reproduzieren.

<sup>77</sup> Das Modell zum Management des Wachstums des EDP (Electronic Data Processing) basiert auf den vier Stufen Initiierung, Expansion, Formalisierung und Reife (vgl. Gibson/Nolan 1974, 78-88), das Adoption Model of Telework for Organizations auf den vier Stufen Initiierung, Adaption, Implementierung und Institutionalisierung (vgl. Shin/Higa/Sheng 1997, 114-117).

Was zunächst als Experiment begonnen hatte, wird dann in der Organisation von anderen Stellen übernommen und aktiv verbreitet. Zur Konsolidierung kommt es, wenn die Organisation sich entscheidet, die Veränderungen im Umgang mit Wissen zu konstitutionalisieren. Dabei handelt es sich um einen bewussten Akt. Die Organisation beginnt dann mit dem Ziel der Nutzensicherung, aus den Experimenten und Kopien ein übergeordnetes System des Wissensmanagements zu entwickeln. Wissensmanagement wird somit institutionalisiert. Es entsteht ein aufeinander abgestimmtes System, das in der Lage ist, Synergiepotentiale zu nutzen und sich selbst zu steuern. Die Stufe der Evolution wird erreicht, wenn eine kontinuierliche qualitative Reflexion des Agierens des Systems des Wissensmanagements als Teil desselben Systems etabliert ist. Es wird dann damit beauftragt sein eigenes Wirken zu überprüfen und zu verbessern sowie neue Potentiale in der Organisation aufzudecken und mit Wissensmanagement zu versorgen. Nach und nach werden so alle relevanten Bereiche erfasst und mit der für sie stimmigen Form des Wissensmanagements versorgt. Das so entstehende Wissensmanagement durchwirkt die ganze Organisation.

Es wird angenommen, dass eine Aktivität des Wissensmanagements eine höhere Stufe nur dann erreichen kann, wenn sie die jeweils vorgelagerte Stufe erfolgreich durchlaufen hat (vgl. Abb. 28). Am Anfang steht also ein initialer Impuls, der in Form der Rezeption von der Organisation absorbiert werden kann. Der Impuls für das Erreichen der dann jeweils folgenden Stufe kommt aus der Aktivität im Rahmen der entsprechend vorgelagerten Stufe.



**Abbildung 28: Stufen der organisationalen Absorption chronologisch**  
(eigene Darstellung)

#### 4.5.2 REFLEXION DER AKTIVITÄT DES WISSENSMANAGEMENTS

Nachdem in Kapitel 4.4.3 beschrieben wurde, wie es zu den Interventionen kam (äußerer Teil der doppelten systemischen Schleife) und wie die Organisation beobachtbar darauf reagierte (innerer Teil der doppelten systemischen Schleife), werden nun die Ergebnisse der einzelnen Beobachtungen darauf unter-

sucht, welche Nachhaltigkeit sie in der Organisation erreichten und welche Wirkung sie auf den Ausbau des Wissensmanagements ausübten. Da jede Intervention auf den spezifischen Fall hin entwickelt wurde, kam kein Repertoire an Standardinterventionen zum Einsatz, das ins Verhältnis zu einem vordefinierten, zu erwartendem Ergebnis hätte gesetzt werden können.<sup>78</sup> Aus Sicht des konstitutiven Systems des Wissensmanagements standen alle Interventionen in erster Linie im Verhältnis zur Erwartung, eine Reaktion auszulösen, die zu einer Form des Wissensmanagements führt, die von der Organisation grundsätzlich angenommen werden kann. Für die Auswertung schien es jedoch sinnvoll, die verschiedenen Interventionen Clustern zuzuordnen (vgl. Tab. 25).

Kategorie	Beschreibung
<b>Impulsreferat</b>	Interventionen, die zunächst rein als Impuls wirken sollten. Mit ihnen war keine Erwartung auf eine spezifische Reaktion verbunden. Hierzu gehörten Referate, Vorträge, Trainings und dergleichen.
<b>Community</b>	Interventionen, die in erster Linie dazu dienen, Menschen zum Zwecke des Austausches zusammenzubringen.
<b>Beratung</b>	Interventionen, die auf strikt beratende, reflektierende Aktivitäten ohne operative Unterstützung (z.B. in einem Projekt) beschränkt waren.
<b>Vorstudie</b>	Vorbereitende Untersuchungen bestimmter Problem- oder Fragestellungen, meist mit Ableitung von Empfehlungen, aber ohne dass eine Umsetzung der Lösung beauftragt worden wäre.
<b>Prototyping</b>	Vorstudien, die explizit die Entwicklung eines Prototyps für die Lösungsumsetzung einschlossen.
<b>Wissenskon- textualisierung</b>	Beratungs-, Reflexions-, Problemlösungs- und Kreativitätsprozesse (die oft in Form eines Workshops kombiniert wurden). Sie dienten dazu, Sachverhalte und damit verbundene Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven zu bewerten und mögliche Lösungsansätze zu erarbeiten.
<b>Implementie- rungsberatung</b>	Beratung im Rahmen der Umsetzung einer Aktivität, die in der Regel einen operativen Support des Klientensystems umfasste (z.B. konzeptionelle Arbeit, Mitarbeit im Projekt, Facilitation, Moderation oder ähnliches).
<b>Implementie- rung</b>	Tatsächliche operative Umsetzung oder aktive Mitarbeit bei der operativen Umsetzung.

**Tabelle 25: Cluster der Interventionen**  
(eigene Darstellung)

<sup>78</sup> Auch wenn Instrumente vermehrt eingesetzt wurden, waren sie aufgrund der Abhängigkeit von Akzeptanz und Zielvorstellung des Klientensystems immer kontextbezogen verschieden.

Die Interventionen werden schließlich auf ihr Potential organisationaler Wirksamkeit, die erreichte Stufe der organisationalen Absorption, die Form der faktischen Konservation in der Organisation und ihre Fähigkeit, eine Folgeaktivität auszulösen, bewertet (vgl. Tab. 26).

Kategorie	Beschreibung
<b>Potential der organisationalen Wirksamkeit</b>	Welches Potential, Wirksamkeit in der Organisation zu erzeugen, wurde den Interventionen grundsätzlich vom konstitutiven System des Wissensmanagements zugeschrieben?
<b>Stufe der organisationalen Absorption</b>	Wie wirkten die Interventionen in der Organisation?
<b>Form der Konservation</b>	In welcher Form wurde die ausgelöste Reaktion (Variation) faktisch vom System beibehalten?
<b>Folgeaktivität</b>	Konnte die Intervention eine Folgeaktivität auslösen?

**Tabelle 26: Bewertungskriterien für die Wirksamkeit der Interventionen**  
(eigene Darstellung)

Die Einschätzung des Potentials der organisationalen Wirksamkeit bedarf noch der Einführung der Kategorien Impuls, Pilotprojekt, Leuchtturmprojekt, Verankerung und Expansion. Diese Begriffe beschreiben, welche Wirkung sich das konstitutive System des Wissensmanagements von der Intervention erhoffte. Die Wirkung steht im Zusammenhang zur möglichen Stufe der organisationalen Absorption. So ist ein Impuls zunächst nur ein Impuls. Er kann angenommen werden oder nicht. Wird er angenommen, erreicht er die Stufe der Rezeption. Löst er eine Aktivität aus, kann diese entweder zu einem pilothaften Umsetzen, also einem (unter Umständen isolierten und einmaligem) Experimentieren mit bedingter Nachhaltigkeit und Streuung führen, oder einen Leuchtturm generieren, also eine Good-Practice, die Modellcharakter hat und zum Kopieren anregt. Ein Leuchtturm kann aber auch aus einem erfolgreichen Pilotprojekt entstehen. Reagiert die Organisation derart auf ein Leuchtturmprojekt und das Kopierverhalten innerhalb der Organisation, dass das Projekt zu einer Überführung des Wissensmanagements in die Routinen und Strukturen der Organisation führt, wird Wissensmanagement durch Verankerung konsolidiert. Wird das konsolidierte Wissensmanagement dann damit beauftragt, seine Expansion und Weiterentwicklung zu steuern, ist die Stufe der Evolution erreicht. Zur Verdeutlichung anbei ein Beispiel: Wurde einer Intervention durch das konstitutive Sys-

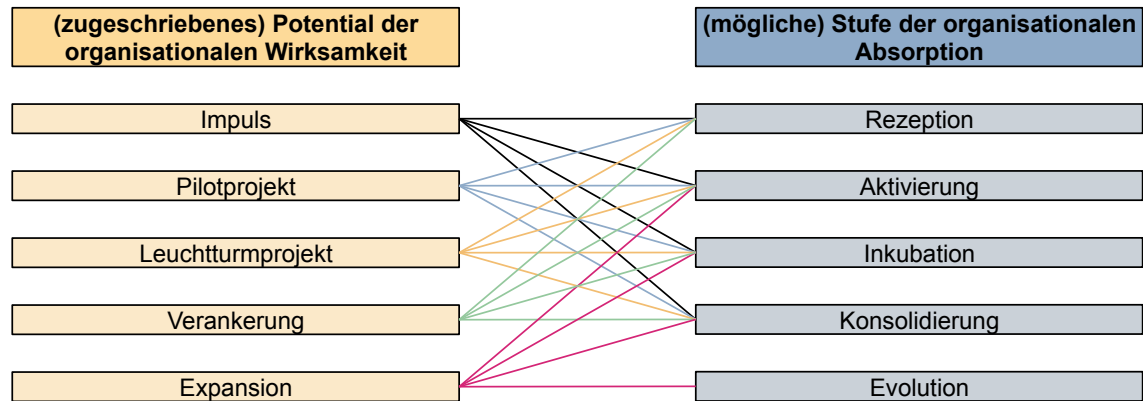
tem des Wissensmanagements beispielsweise lediglich Potential für ein Pilotprojekt (und damit kein Potential für ein Leuchtturmprojekt) zugesprochen, erwartete es, dass der Impuls eine Form des Wissensmanagements im Klientensystem aktivieren, sich daraus allerdings keine weitere Aktivität (zum Beispiel in einem anderen Klientensystem) ergeben würde. Die maximal erwartete Stufe der organisationalen Absorption war somit die Aktivierung. Die tatsächliche Stufe der organisationalen Absorption kann jedoch davon abweichen. So besteht natürlich die Möglichkeit, dass ein Pilotprojekt nicht seiner Erwartung entspricht und doch zu einem Leuchtturmprojekt mutiert und so zu einer Form der Inkubation führt. Andererseits kann selbstverständlich auch eine Intervention, mit der die Erwartung auf ein Leuchtturmprojekt verbunden worden war, nur zu einem Pilotprojekt führen oder sogar auf der Stufe des Impulses stecken bleiben. Weniger wahrscheinlich, jedoch nicht unmöglich ist, dass ein Impuls direkt zu Verankerung oder Expansion führt. Ebenso ist denkbar, dass Pilot- oder Leuchtturmprojekte (selbst wenn sie nicht weiter streuen) in eine Verankerung (oder Expansion) überleiten. Tabelle 27 zeigt die Zusammenhänge in der Übersicht.

Potential der organisationalen Wirksamkeit	Stufe der organisationalen Absorption	Zusammenhang zwischen zugeschriebenem Potential der organisationalen Wirksamkeit und Stufe der tatsächlichen organisationalen Absorption
<b>Impuls</b>	Rezeption	Ein Impuls ist zunächst nur ein Impuls, der angenommen werden kann oder nicht. Eine positive Annahme führt zur Aktivierung (zum Beispiel in Form eines Pilot- oder Leuchtturmprojekts).
<b>Pilotprojekt</b>	Aktivierung	Ein Pilotprojekt ist zunächst die Reaktion auf einen Impuls, die Wissensmanagement projekthaft auslöst, an sich aber noch keine Leuchtturmwirkung (s.u.) entfalten muss. Bei Erfolg kann ein Leuchtturm entstehen.
<b>Leuchtturmprojekt</b>	Inkubation	Ein Leuchtturmprojekt ist eine Aktivität, der prinzipiell das Potential zugeschrieben wird, Folgeaktivitäten auslösen zu können.
<b>Verankerung</b>	Konsolidierung	Verankerung bedeutet, dass eine Aktivität (Pilot- oder Leuchtturmprojekt) zur Integration von Wissensmanagement in der Organisationsstruktur geführt hat.
<b>Expansion</b>	Evolution	Gesteuerte Weiterentwicklung von Wissensmanagement (durch das konstitutive Wissensmanagement).

**Tabelle 27: Zusammenhang zwischen Potential der Wirksamkeit und organisationaler Absorption**  
(eigene Darstellung)



Abbildung 29 zeigt, in welcher Abhängigkeit das erwartete Potential der organisationalen Wirksamkeit und die erreichbaren Stufen der (tatsächlichen) organisationalen Absorption stehen.



**Abbildung 29: Potential organisationaler Wirksamkeit und Stufen organisationaler Absorption**  
(eigene Darstellung)

Es wird deutlich, dass beinahe jede Erwartung grundsätzlich zu jeder Form organisationaler Absorption führen kann. Ausnahme ist nach der Definition im Rahmen dieser Untersuchung die Expansion. Sie kann nur ausgelöst werden, wenn sie beauftragt wird, wenn man sich also bewusst für sie entscheidet.

Nach den oben beschriebenen Kriterien wurden nun die durchgeführten Perturbationen der Organisation aufbereitet und bewertet (vgl. Tab. 28). Zur Erläuterung der Lesart ein Beispiel: Die Projektinitiative KnowHow4X war zunächst als Projekt geplant und so angelegt, dass sie eine Good-Practice darstellen vielleicht sogar die Best-Practice vorgeben konnte. Die zu erwartende organisationale Wirksamkeit wäre folglich ein Leuchtturmprojekt und die erwartete Stufe organisationaler Absorption die Inkubation gewesen, bei der die Good-Practice aus der Produktion von anderen Ressorts übernommen worden wäre. Bei positiver Annahme durch die Organisation hätte ein Wissensmanagement im Ressort Produktion oder womöglich sogar schon ein zentrales Wissensmanagement fest etabliert werden sollen (Konsolidierung), das dann in der Folge mit der Steuerung seiner Expansion hätte beauftragt werden können (Evolution). Tatsächlich wurde die Projektinitiative an sich allerdings abgebrochen und damit zunächst nicht von der Organisation konserviert. Auf der anderen Seite war der Impuls dennoch erfolgreich, da er eine Folgeaktivität auslöste, die zur Implementierung von Wissensmanagement in einem anderen Ressort führte.



Name	Art der übergeordneten Intervention	Potential der organisationalen Wirksamkeit	Erreichte Stufe organisationaler Absorption	Form der Konservierung	Folgeaktivität
<b>KnowHow4X</b>	Prototyping	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Abbruch	WM als Organisationseinheit
<b>WM als Organisationseinheit</b>	Implementierung eines WM-Systems	Verankerung in Organisationsstruktur (Konsolidierung)	Konsolidierung	Etablierung	Erst nach Abschluss dieser Arbeit bewertbar
<b>WM Produktion</b>	Implementierungsberatung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Abbruch	WM als autarke Aktivität Ressort Produktion
<b>Externe Wissenscommunity</b>	Community	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Nicht beobachtbar
<b>WM International Transfer Manag.</b>	Implementierungsberatung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Aktivierung	Umsetzung und Etablierung	Keine
<b>WM Grundlagenforschung</b>	Implementierungsberatung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Nicht beobachtbar <sup>79</sup>
<b>Erweiterung des Akademiekonzepts</b>	Prototyping	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Spätere Wiederaufnahme (Q-Akademie) <sup>80</sup>
<b>Expert Directory</b>	Prototyping	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Abbruch	Nicht beobachtbar
<b>Moderne Arbeitswelten<sup>81</sup></b>	Beratung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Nicht beobachtbar

<sup>79</sup> Diese Beobachtung beschränkt sich auf den Beobachtungszeitraum im Rahmen dieser Untersuchung. Ein spätere Reaktivierung ist nicht ausgeschlossen.

<sup>80</sup> Mitte 2014 begann man mit Initiativen zu einer konzeptionellen Weiterentwicklung des Akademiekonzepts. Das Wissensmanagement war hieran jedoch nicht beteiligt.

<sup>81</sup> Der Einfluss des Wissensmanagements auf die verschiedenen Aktivitäten und mögliche Folgeaktivitäten ist ebenso wenig eindeutig bestimmbar wie die Art der Abhängigkeit und der gegenseitigen Beeinflussung der Aktivitäten. Die Reaktion auf die Intervention „Moderne Arbeitswelt“ war nicht beobachtbar. Gleiches gilt auch für „Intranet 2.0“, „Digitaler Arbeitsplatz“ und der für 2015 angekündigten neuen digitalen Plattform für Zusammenarbeit. Beobachtbar war lediglich, dass sich sowohl „Moderne Arbeitswelten“ als auch „Bürokonzept 3.0“ und „Digitaler Arbeitsplatz“ mit neuen Formen der Zusammenarbeit beschäftigten.

Name	Art der übergeordneten Intervention	Potential der organisationalen Wirksamkeit	Erreichte Stufe organisationaler Absorption	Form der Konservierung	Folgeaktivität
<b>Think Tank Führen in der Matrix</b>	Wissens-kontextualisierung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Entwicklung Co-Creation-Workshop
<b>Knowledge Community</b>	Community	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Netzwerk	Knowledge Community 2.0
<b>Strategischer Dialog</b>	Prototyping	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Abbruch	Keine
<b>Abteilungsplattform für Erfahrungsaustausch</b>	Community	Impuls (Aktivierung)	Aktivierung	Etablierung	Selbstbestätigung
<b>Impulsreferat IKIM</b>	Impulsreferat	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Community of Interest IKIM
<b>WM Logistik</b>	Implementierungsberatung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Inkubation	Umsetzung und Etablierung	Wissenstransfer Fracht
<b>Strategiekommunikation</b>	Vorstudie	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Inkubation	Umsetzung und Etablierung	Strategiekommunikation und -aktivierung
<b>WM Family Tree</b>	Beratung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Abbruch	Keine
<b>CEO-Frühstück / Redezeit</b>	Prototyping	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	CEO-Frühstück
<b>Q-Akademie</b>	Beratung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Abbruch	Keine
<b>Lunch &amp; Learn</b>	Beratung	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Keine
<b>Kreativitätsräume</b>	Vorstudie	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Abbruch	Symbiose Innovations-/ Wissens-/ Ideenmanagement
<b>Wissenswerkstatt</b>	Vorstudie	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Keine

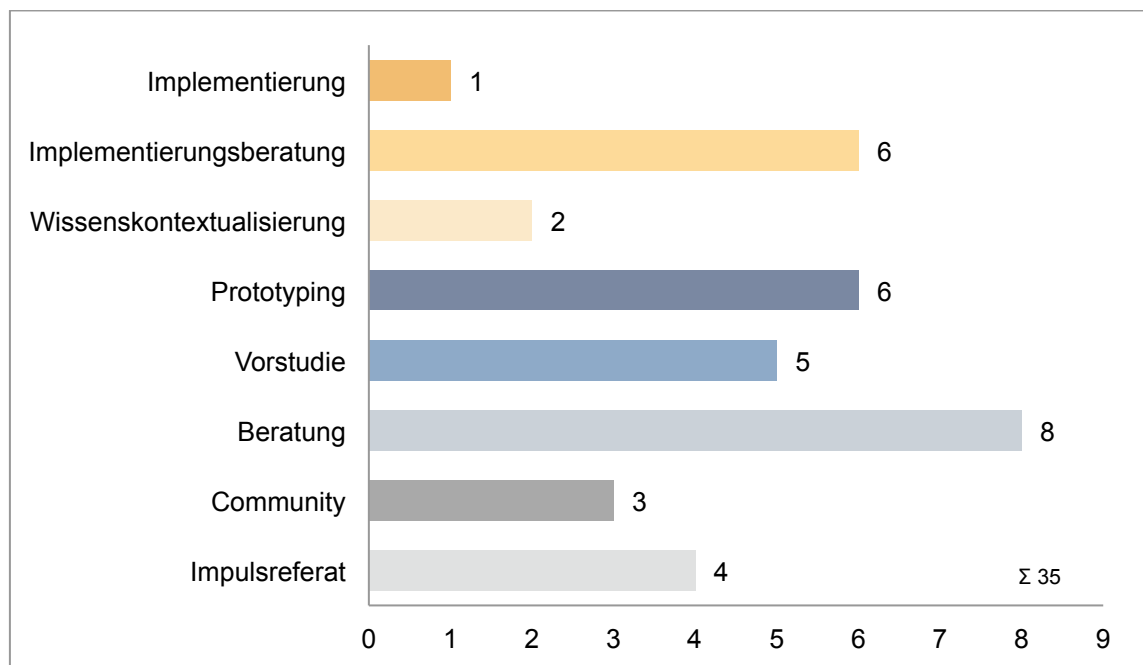
Name	Art der übergeordneten Intervention	Potential der organisationalen Wirksamkeit	Erreichte Stufe organisationaler Absorption	Form der Konservierung	Folgeaktivität
<b>Symbiose Innovations- / Wissens- / Ideenmanagement</b>	Vorstudie	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Denkfabrik
<b>Knowledge Modell Resorts</b>	Vorstudie	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Abbruch	Keine
<b>Impuls Joint Venture</b>	Impulsreferat	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Abbruch	Keine
<b>WM Aftermarkt</b>	Beratung	Pilotprojekt (Inkubation)	Inkubation	Implementierung	Keine
<b>Training WM</b>	Impulsreferat	Impuls (Aktivierung)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Nicht beobachtbar <sup>82</sup>
<b>Matrix leben</b>	Beratung	Impuls (keine im WM-Sinn)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Nicht beobachtbar
<b>Wissen managen Demografie-Management</b>	Impulsreferat	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Nicht beobachtbar
<b>Wissens-transfer Standortaufbau</b>	Wissenskontextualisierung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Projekt zur Umsetzung	Nicht beobachtbar <sup>83</sup>
<b>Lernende Organisation - Yokoten X</b>	Implementierungsberatung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Aktivierung	Projekt zur Umsetzung	Nicht beobachtbar <sup>83</sup>
<b>WM Cost Engineering</b>	Beratung	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Autarke Umsetzung im Bereich	Keine
<b>WM Produktionssystem F&amp;E</b>	Beratung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Rezeption	Nicht beobachtbar	Keine
<b>Denkfabrik</b>	Prototyping	Leuchtturmprojekt (Inkubation)	Rezeption	Autarke Weiterentwicklung	Keine

<sup>82</sup> Es kam zwar zu einer Folgeaktivität. Diese lag aber außerhalb des Beobachtungszeitraums.

Name	Art der übergeordneten Intervention	Potential der organisationalen Wirksamkeit	Erreichte Stufe organisationaler Absorption	Form der Konservierung	Folgeaktivität
<b>Wissens-transfer Fracht</b>	Implementierungsberatung	Pilotprojekt (Aktivierung)	Aktivierung	Etablierung des Netzwerks	Keine

**Tabelle 28: Interventionen und ihre Wirkung**  
(eigene Darstellung)

Um die Aktivität des konstitutiven Systems des Wissensmanagements besser beurteilen zu können, wird sie im Folgenden detaillierter analysiert. Unter Nutzung des Clusters aus Tabelle 25 wird zunächst die Häufigkeit untersucht, mit der Interventionen zum Einsatz kamen (vgl. Abb. 30).



**Abbildung 30: Häufigkeit der eingesetzten Interventionsarten**  
(eigene Darstellung)

Dabei wird nicht nach einzelnen Interventionen ausgewertet, sondern nach der Häufigkeit, mit der die Interventionen eines bestimmten Clusters zum Einsatz kamen. So finden sich beispielsweise in der Kategorie Impulsreferat auch Trainings, Vorträge und dergleichen wieder (vgl. Tab. 25). Gemein ist ihnen, dass sie ausschließlich dem Setzen von Impulsen dienten. Eine überschneidungsfreie Abgrenzung ist allerdings nicht ohne Weiteres möglich, da Interventionen häufig aus der iterativen Akkumulation verschiedener Interventionsschritte bestanden. Streng genommen ist eine Implementierungsberatung beispielsweise

eine Folge verschiedener Interventionen, bei denen in der Regel ein Impuls den Beginn markierte und sich die weiteren Interventionen dann aus der Art der Reaktion des Klientensystems auf den Impuls ableiteten. Die Zusammenfassung verschiedener Interventionen zu einer Metaintervention rechtfertigt sich nach dem Verständnis dieser Untersuchung dabei deshalb, da auf diese Weise beobachtet werden kann, ob die Summe der aufeinander folgenden Interventionen gemeinsamen Ursprungs tatsächlich zum Entstehen einer Form von Wissensmanagement führten. Aus Sicht des Autors ist es eher unwahrscheinlich, dass ein Impuls alleine für die Implementierung eines Systems des Wissensmanagement ausreicht.

Zu erwähnen ist ferner, dass das konstitutive System des Wissensmanagements insbesondere als Impulsgeber selbst als sein eigener Auftraggeber in Erscheinung trat. Da auch bei Aufträgen aus anderen Klientensystemen prinzipiell immer ein Impuls für einen differenzierten Umgang mit Wissen am Anfang stand, ist eine Trennung hier schwierig. Grundsätzlich könnte in vom System des Wissensmanagements eigeninitiierte oder von anderen Klientensystemen fremdinitiierte Impulse unterschieden werden. Aus Sicht des Verfassers scheint aber vor dem Hintergrund, dass es in dieser Untersuchung vorrangig um die erzeugte Wirkung in der Organisation geht, nicht zwingend notwendig, danach auszuwerten, von welchem System ein Impuls ausgelöst wurde.

Mit den Interventionen Impulsreferat und Community wurden zunächst in erster Linie Menschen zusammengeführt und ihnen Raum gegeben, sich mit der möglicherweise noch nicht realisierten Problematik eines Managements von Wissen auseinanderzusetzen. Ebenso können die Interventionen Beratung, Vorstudie, Prototyping und Wissenskontextualisierung prinzipiell einer gemeinsamen Gruppe zugeordnet werden. Ihnen ist ein kontexterschließender Charakter gemein, der dem Klientensystem in der Regel dazu diente, sich eines Problems bewusst zu werden und Lösungsoptionen zu entwickeln (zum Beispiel: „Wie kann man Wissen managen?“). Eine direkte Umsetzung stand dabei noch nicht im Fokus. Kam die Intervention der Implementierungsberatung zum Einsatz, unterstützte das Beratersystem Wissensmanagement damit die tatsächliche Umsetzung von Wissensmanagement durch das Klientensystem. Unabhängig

davon ist der tatsächliche Abschluss der Implementierung. Diese vorzunehmen war im Regelfall Aufgabe des Klientensystems und erfolgte teilweise autonom. Nur wenn das Beratersystem Wissensmanagement selbst an der Aktion der Umsetzung beteiligt oder sogar dafür verantwortlich war, wurde diese der Interventionskategorie Implementierung zugeordnet.

In 80% der Fälle dienten die Interventionen zunächst dazu, sich des „Problems Wissensmanagement“ bewusst zu werden und zu bewerten, ob beziehungsweise wie es angegangen werden könnte (Impulsreferat, Community, Beratung, Vorstudie, Prototyping, Wissenskontextualisierung). In gut 37% der Fälle stand gleichzeitig das Finden eines Lösungsvorschlags (Vorstudie, Prototyping, Wissenskontextualisierung) im Fokus. Solche Interventionen kamen in der Regel nicht über den Status einer Art Andeutung einer Aktivität hinaus. Dabei galt: Je erfolgreicher eine Intervention, desto tiefer die Auseinandersetzung mit der mit ihr in Verbindung gebrachten Herausforderung. Prototyping ist quasi die höchste Stufe der Vorbereitung für eine tatsächliche Aktivität. Das Wissensmanagement aus Interventionen, die bereits die Entwicklung eines Prototyps umfassten, war grundsätzlich umsetzungsbereit. Den Sprung in die tatsächliche Auseinandersetzung mit der Umsetzung schafften allerdings nur solche Interventionen, die mindestens die Stufe der Implementierungsberatung erreichten. 20% der Aktivitäten beschäftigten sich mit der (möglichen) Umsetzung einer Lösung (Implementierungsberatung, Implementierung). Wie häufig eine Form von Wissensmanagement als Ergebnis einer Intervention beibehalten wurde, zeigt Abbildung 32 und wird später noch näher erläutert werden.

In Abbildung 31 geht es um das Potential organisationaler Wirksamkeit, das den ausgelösten Aktivitäten zum Management von Wissen durch das konstitutive System des Wissensmanagements zugeschrieben wurde. Wurde beispielsweise das Potential eines Impulses mit Impuls bewertet, war Ziel des Impulses der Impuls selbst. Das mögliche Klientensystem war bis dato noch nicht perturbiert worden. Ob es den Impuls annehmen würde oder nicht, und welche Ausprägung er dann annehmen würde, lag alleine in der Entscheidung des Klientensystems. Obgleich am Anfang einer Aktivität im Wissensmanagement streng genommen immer ein Impuls stand, gab es auch Interventionen, die bereits bei

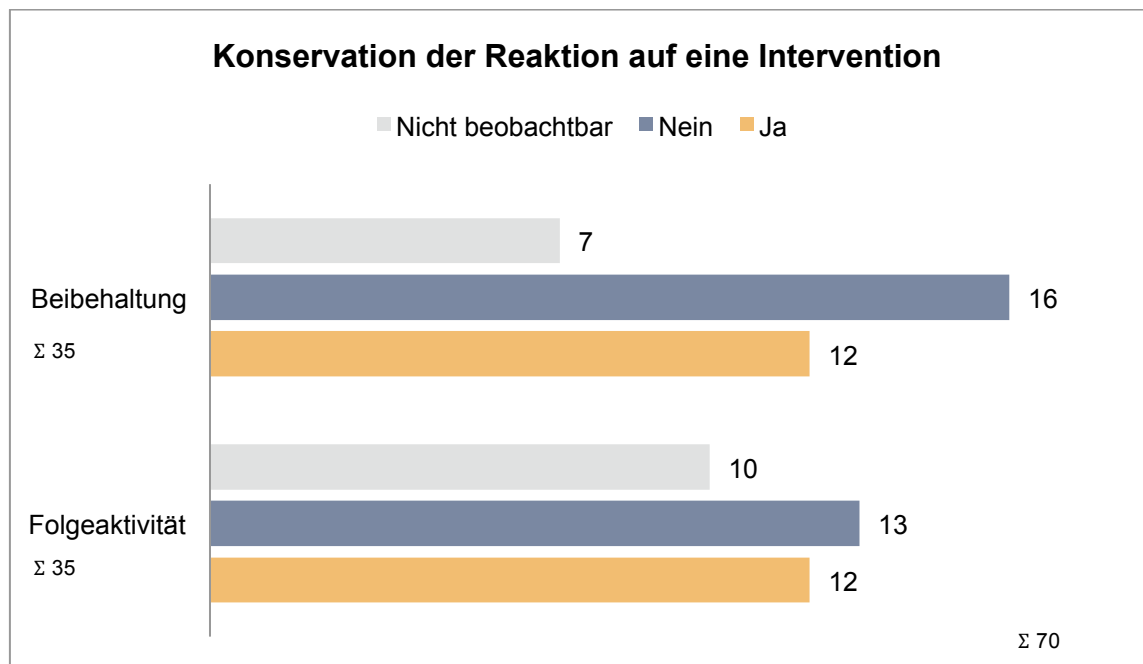
ihrem Beginn mit einer gewissen Erwartungshaltung verbunden wurden. So war beispielsweise die Intervention „Wissenstransfer Standortaufbau“ zunächst nur ein Workshop zur Wissenskontextualisierung, mit der analysiert werden sollte, ob es Bedarf gab, ein System des Wissensmanagements für den Wissenstransfer bei Standortaufbau zu etablieren. Allerdings wurde bereits im Rahmen der Auftragsklärung – und damit vor der eigentlichen Intervention – deutlich, dass ein Projekt zur Umsetzung folgen könnte, das aufgrund seiner Konstellation mit großer Wahrscheinlichkeit das Potential haben würde, zu streuen oder gegebenenfalls direkt in die Verankerung überführt zu werden. In solchen Fällen war die Erwartungshaltung, dass ein Leuchtturmprojekt folgen würde. Bei Pilotprojekten hingegen ging das konstitutive System des Wissensmanagements davon aus, dass das Pilotprojekt zu einer Einzellösung in einem begrenzten Bereich führen, darauf vermutlich aber keine weitere Aktivität folgen würde.



**Abbildung 31: Potential der organisationalen Wirksamkeit der ausgelösten Aktivitäten**  
(eigene Darstellung)

Wie Abbildung 31 zeigt, war ein Leuchtturmprojekt die mehrheitlich erwartete Manifestation organisationaler Wirksamkeit. Das deutet darauf hin, dass es viele Aktivitäten gab, die nach Einschätzung des konstitutiven Systems des Wissensmanagements grundsätzlich Bewegung im Wissensmanagement hätten auslösen können sollen. Dass Verankerung und Expansion unterrepräsentiert

sind, lässt darauf schließen, dass es bis zum Ende des Beobachtungszeitraums kaum eine Intervention gab, die aus Sicht des konstitutiven Wissensmanagements Anzeichen darauf gab, dass an ihrem Ende ein echtes Wissensmanagement entstanden (Verankerung) oder ein Wissensmanagement gesteuert ausgerollt worden sein würde (Expansion).

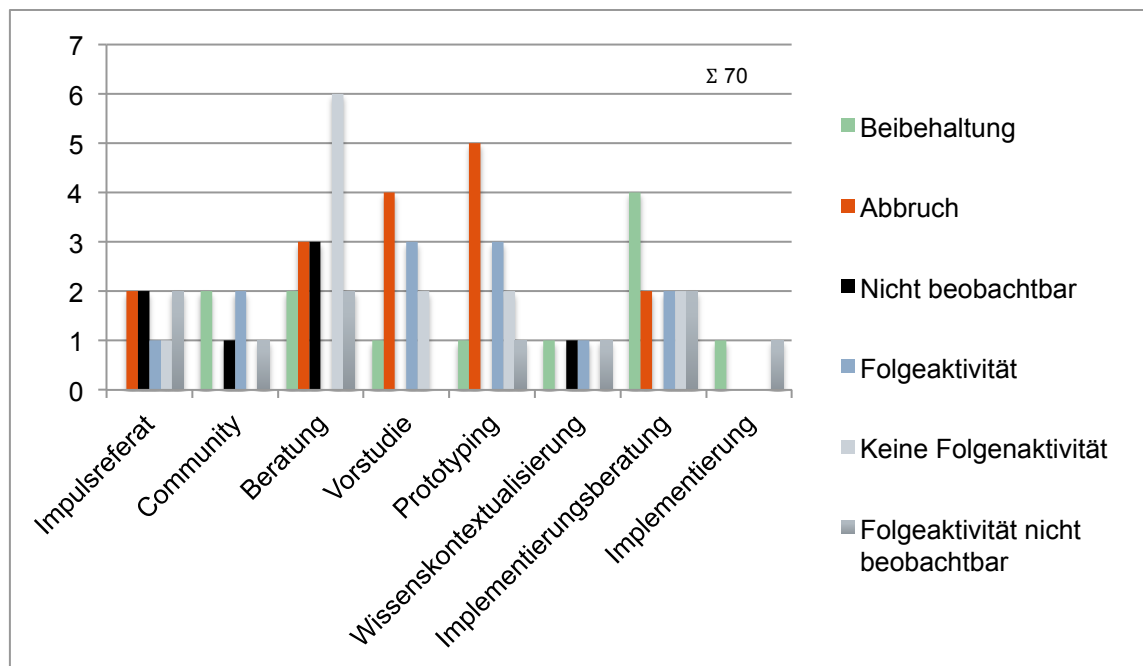


**Abbildung 32: Konservation der Interventionen**  
(eigene Darstellung)

In Abbildung 32 ist nun dargestellt, wie häufig am Ende der doppelten systemischen Schleife eine Variation konserviert und damit ein Wissensmanagement beibehalten wurde. Dass es hier zu einer Dopplung der Grundgesamtheit kommt, liegt daran, dass jede Intervention auch gleichzeitig in Bezug auf eine durch sie ausgelöste Folgeaktivität hin bewertet wurde. Auffällig ist hier, dass nur in gut 34% der Fälle die Reaktion auf die Perturbation des Systems dazu führte, dass irgendeine Form des Wissensmanagements beibehalten wurde (Beibehaltung). In weiteren gut 34% wurde das Wissensmanagement aus der Intervention an sich unter Umständen nicht konserviert, die Intervention löste jedoch zumindest eine weitere Aktivität aus (Folgeaktivität). In knapp 46% der Fälle wurde die Reaktion auf die Intervention von der Organisation nicht beibehalten und die Aktivität abgebrochen (keine Beibehaltung). Bei 20% war nicht beobachtbar, was das perturbierte System mit dem Impuls machte (nicht be-



obachtbar). Einerseits lag das daran, dass das perturbierte System den Impuls unter Umständen selbst verwertete, sich aber teilweise der Beobachtung durch das konstitutive Wissensmanagement entzog. Andererseits spielt hier hinein, dass der Beobachtungszeitraum für diese Untersuchung begrenzt war. Einige Interventionen führten gegebenenfalls zu Reaktionen, die unter Umständen sogar konserviert wurden, hier aber nicht mehr einfließen konnten, da sie außerhalb des Beobachtungszeitraums lagen.



**Abbildung 33: Zusammenhang zwischen Intervention und Konservation**  
(eigene Darstellung)

Abbildung 33 illustriert den Zusammenhang zwischen Intervention und Form der Konservation durch die Organisation. Auch hier gilt in Bezug auf die Doppelung der Grundgesamtheit wieder das gleiche wie für Abbildung 32. Jede Intervention wurde in Bezug auf die Beibehaltung der durch sie ausgelösten Variation und bezüglich ihrer Fähigkeit, eine Folgeaktivität zu initiieren, bewertet.

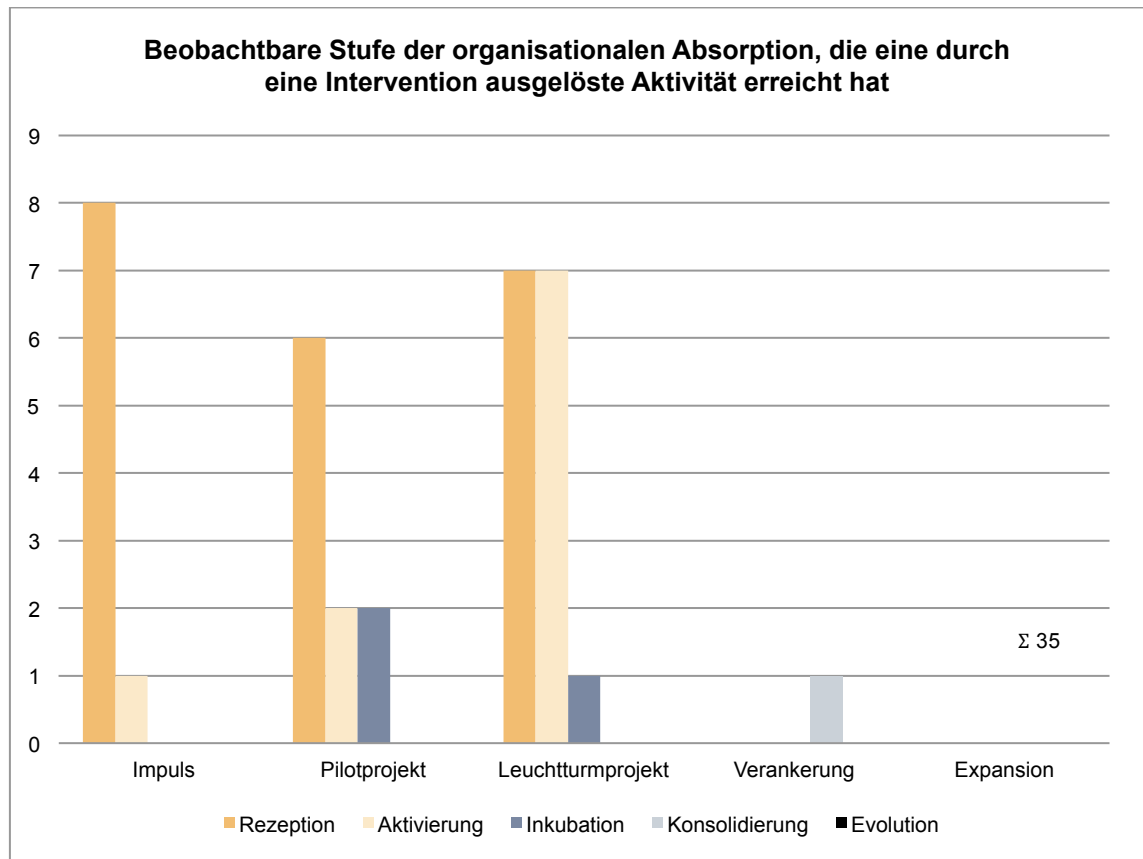
Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Impulsreferate die geringste Chance darauf hatten, eine Variation auszulösen, die vom System beibehalten würde. De facto wurde kein Impuls beobachtbar beibehalten und nur einer führte zu einer Folgeaktivität. Ähnlich wenig aussichtsreich waren Vorstudien und Prototyping. Nur jeweils eine Variation wurde pro Interventionscluster beibehalten. Zumindest waren Vorstudie und Prototyping jedoch in angemessene-

nem Maße in der Lage, Folgeaktivitäten zu stimulieren (jeweils drei). Am erfolgsversprechendsten für eine Beibehaltung der Variation des Systems waren Beratung und Implementierungsberatung. In 67% der Fälle wurde die aus einer Implementierungsberatung resultierende Veränderung im Wissensmanagement beibehalten. Die Beratung kommt immerhin noch auf eine Erfolgsrate von 25%. Das ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass in beiden Fällen der Wunsch des Klientensystems nach einer Veränderung und somit die Bereitschaft, sich auf die Veränderung einzulassen, bereits vor dem Impuls vorhanden waren. Auffällig ist, dass das Ergebnis einer Beratung sehr häufig nicht mehr direkt beobachtbar war. Es entzog sich der Wahrnehmbarkeit durch das konstitutive System des Wissensmanagements dadurch, dass das Klientensystem die weitere Verarbeitung in Autonomie vollzog. Auch die geringe Eignung, Folgeaktivitäten zu stimulieren, sticht bei beiden Interventionsclustern ins Auge. Beratung führte zu keiner, Implementierungsberatung zu zwei Folgeaktivitäten. Community, Wissenskontextualisierung und Implementierung sind schwer zu bewerten. Während Communities häufig insofern erfolgreich waren, als dass sie ihre eigene Selbstbestätigung oder ihre eigene Wiederaufnahme auslösten, ansonsten aber wenig Veränderung erzeugten, können weder Wissenskontextualisierung noch Implementierung sinnvoll bewertet werden. Bei beiden ist die Grundgesamtheit sehr gering. Hinzukommt, dass die faktisch einzige nachhaltige Form einer Implementierung im Sinne dieser Arbeit das System des Wissensmanagements, das im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, selbst ist. Die geringe Grundgesamtheit von zwei Einsätzen außer Acht lassend, war Wissenskontextualisierung in 50% der Fälle erfolgreich mit Blick auf das Erzeugen einer Veränderung, die auch vom Klientensystem beibehalten wurde.<sup>83</sup>

Zu guter Letzt soll noch die beobachtete Stufe der organisationalen Absorption, die eine durch eine Intervention ausgelöste Aktivität erreicht hat, betrachtet werden (vgl. Abb. 34).

---

<sup>83</sup> An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die „erfolgreiche“ Wissenskontextualisierung nach Ende des Beobachtungszeitraums zu einer erfolgsversprechenden Implementierungsberatung führte, die somit – wäre der Beobachtungszeitraum länger gewesen – die Auftaktintervention im Rahmen einer Implementierungsberatung gewesen wäre.



**Abbildung 34: Beobachtbare Stufe der organisationalen Absorption**  
(eigene Darstellung)

Hier geht es um den Vergleich der vom konstitutiven System des Wissensmanagements erwarteten Wirksamkeit der Intervention und ihrer tatsächlichen Aufnahme durch die Organisation. So führten Impulse, die zunächst nur dazu gedacht waren, das Klientensystem zu perturbieren, in der Regel zu keiner weiteren Stimulation einer Aktivität im Wissensmanagement. Nur in einem Fall aktivierte ein Impuls eine Maßnahme. Somit kann man ableiten, dass Impulse nur in untergeordnetem Umfang in der Lage waren, Veränderung anzuregen. Auch Pilotprojekte, die normalerweise vom Klientensystem beauftragt worden waren, führten sehr häufig nur zur Rezeption. Hier wäre eher zu erwarten gewesen, dass sie noch häufiger ein echtes Wissensmanagement aktivieren würden. Tatsächlich war das nur in zwei von zehn Fällen so. Allerdings erreichten andererseits auch zwei Pilotprojekte die Stufe der Inkubation, regten somit ein Kopieren an. Am erfolgversprechendsten waren Leuchtturmprojekte. Wurde einer Intervention Leuchtturmpotential zugeschrieben, war die Wahrscheinlichkeit, dass tatsächlich eine Maßnahme aktiviert werden würde, am größten. Andererseits ist auch bemerkenswert, dass die Organisation trotz des großen Potentials sich

dabei oft damit zufrieden geben schien, die Anregung durch die Intervention zu empfangen, ohne tatsächlich aktiv zu werden. Auch Leuchtturmprojekte konnten ihr Potential, zum Kopieren anzuregen, tatsächlich kaum realisieren. Während des gesamten Beobachtungszeitraums konnte mit Ausnahme der dieser Untersuchung zugrunde liegenden Intervention keine Intervention zu einer nachhaltigen Verankerung von Wissensmanagement in den Routinen der Organisation geschweige denn zur gesteuerten Expansion führen.

#### 4.5.3 ERKLÄRUNGSVERSUCHE

Im folgenden Kapitel werden nun die Hypothesen (vgl. Kapitel 4.3.2) in Bezug auf die Ergebnisse aus der Beobachtung (vgl. Kapitel 4.4 und 4.5) bewertet.

**Hypothese 1:** Der bestehende Umgang mit Wissen wird solange nicht in Frage gestellt, wie er die Erreichung der Ziele nicht unverhältnismäßig behindert.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Über ein explizites zentrales Wissensmanagement verfügte das beobachtete Unternehmen vor April 2012 nicht.<sup>84</sup> Da jedoch beinahe jedes menschliche Handeln auf einer Form von Wissen beruht (vgl. Kapitel 1.2), ist eher unwahrscheinlich, dass das beobachtete Unternehmen bis dahin gar keine Form von Wissensmanagement betrieb. Der Status Quo wurde dabei meist erst in Frage gestellt, wenn etwas nicht wie bisher oder wie erwartet funktionierte. Konnte der aufgetretene Mangel dann auf eine Art und Weise dem Einsatz von Wissen durch Mitarbeiter zugeschrieben werden, fiel er oft in eine Indifferenzzone Wissensmanagement. Eine Auseinandersetzung mit dem Grund für den Mangel erfolgte seltener gleich zu Beginn. Vielmehr war ein verstärkter Wunsch nach einer schnellen und pragmatischen Lösung erkennbar. Somit konnte es durchaus vorkommen, dass in Bezug auf den Adressaten für die Findung einer Problemlösung nicht eindeutig zwischen verschiedenen Helferfakultäten (Informatik, Personalentwicklung, Wissensmanagement, Organisationsentwicklung und dergleichen) unterschieden wurde. Somit hatten die Allokationen von Problemlösungen bisweilen den Anschein

---

<sup>84</sup> Tatsächlich gab es an einigen Standorten Wissensmanagement bereits vor 2012. Unter anderem beschäftigten sich Abteilungen der Personalentwicklung oder Informatik mit Materie, die unter dem Begriff Wissensmanagement subsumiert wurde.

einer gewissen Zufälligkeit. Die Gefahr war dabei, dass das Portfolio der gewählten Helferfakultät den Lösungsraum vorgab oder sie nach der favorisierten Lösung vorbestimmt wurde. Teilweise wurde auch eine schnelle, bereichsintern in Eigenregie sofort durchführbare Lösung bevorzugt. Eine hinreichende Reflexion des Beitrags der gewählten Lösung zur tatsächlichen Beseitigung des Problems respektive des Erreichens des notwendigen Zielzustands erfolgte häufig erst im Nachgang, wenn die erwartete Veränderung ausblieb.

In jedem Fall war beobachtbar, dass der Wunsch nach Veränderung im Umgang mit Wissen solange nicht reifte, wie die Erreichung der Ziele mit den tradierten Methoden noch in ertragbarem Maße möglich war. War die Belastung durch die Anspannung des herkömmlichen Vorgehens nicht groß genug, wurden bekannte und bewährte Lösungsstrategien favorisiert. So erfolgte der Wissensfluss im beobachteten Unternehmen beispielsweise sehr häufig über das Netzwerk von Personen. Solange das Netzwerk intakt war, konnte es Mängel im Wissensmanagement auffangen. Die damit verbundene zusätzliche Belastung zum Beispiel in Form erhöhten zeitlichen Aufwands wurde in der Regel kritisiert, oft aber in Kauf genommen. Veränderungen in der Struktur oder den Prozessen der Organisation führten jedoch zu Brüchen im Netzwerk. Die erste Wahl für eine Bewältigung war dann oft der Versuch, das Netzwerk wieder herzustellen. An das Beratersystem des Wissensmanagements trat man in solchen Fällen meist mit der Erwartungshaltung heran, ein Instrument zur Lösung zur Verfügung zu stellen und operativ zu betreuen. Wenn dies nicht oder nicht wie erwartet fruchtete, stieg die Bereitschaft, den eigenen Ansatz zu überprüfen und sich mit alternativen Lösungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Oft war das Ergebnis dieser Auseinandersetzung ein Respekt vor den damit verbunden Konsequenzen, der nicht selten in eine Art Ablehnungsreflex mündete. Wurde die Anspannung zu groß, und waren die Versuche, das Problem im Umgang mit Wissen mit bewährten Methoden zu lösen nicht nachhaltig genug, kam es zu einer Öffnung gegenüber einer anderen Qualität der Auseinandersetzung. Möglicherweise kann die Zurückhaltung, sich auf eine Veränderung im Umgang mit Wissen einzulassen, darauf zurückgeführt werden, dass Wissen im beobachteten

Unternehmen nicht den Status eines primären Produktionsfaktors, sondern eher den eines Nebenprodukts hatte.<sup>85</sup> Es als elementaren Produktionsfaktor zu sehen, schien zu befremden.<sup>86</sup> Das legt die Vermutung nahe, dass eine Organisation, in der Wissen nicht als eine der primären oder sogar die zentrale Ressource anerkannt ist, versucht, Wissensmanagement so lange bewusst oder unbewusst zu ignorieren, wie der bisherige Umgang mit Wissen die Erreichung der Ziele nicht unverhältnismäßig behindert. Sie neigt darüber hinaus offenbar sogar dazu, die Notwendigkeit einer Veränderung im Umgang mit Wissen zur Sicherung des Bestands und zur Vermeidung der Auseinandersetzung mit genau der notwendigen Veränderung zu negieren (vgl. u.a. Kapitel 1.5 und 2.5.5).

**Hypothese 2:** Eine latente Notwendigkeit, die tatsächlich eine Veränderung im Umgang mit Wissen begründet, führt nicht automatisch zur Etablierung eines (geeigneten) Wissensmanagements.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Aus den Beobachtungen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist ableitbar, dass eine latente Notwendigkeit, eine (andere) Art des Wissensmanagements zu betreiben, selbst dann nicht zwingend eine Reaktion auslösen muss, wenn sie als imminenter Handlungsbedarf erkannt worden ist. Es war eine Art organisationale Trägheit (vgl. Kapitel 4.3.1.4) beobachtbar, die das jeweilige Klientensystem davon abzuhalten schien, die erkannte Notwendigkeit einer Veränderung auch tatsächlich in die Umsetzung zu bringen. Dabei war immer wieder eine Art affirmative Wirklichkeitskonstruktion beobachtbar, bei der Annahmen und Prämissen so gewählt wurden, dass ein Funktionieren auf die bevorzugte Weise möglich wurde.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Einige Beispiele: Wissen als Teil des Informationsmanagements, der archiviert wird; Wissen als Basis für eine Kommunikation; Wissen als Teil einer Kompetenz, die zu entwickeln ist; Wissen als der Teil eines Trainings, der vermittelt wird; Wissen als Teil der Information, die im Controlling für eine Entscheidungsgrundlage aufbereitet wird; Wissen als Basis für die Bedienung einer Produktionsmaschine; Wissen als Teil eines Innovationsmanagements, das zu Innovation führen kann; Wissen über Fehler und deren Behebung als Teil eines Qualitätsmanagements.

<sup>86</sup> Ist Wissen an sich bereits das Produkt (z.B. bei Beratungsfirmen, Lehreinrichtungen usw.) kommt ihm eine höhere Bedeutung als elementarer Rohstoff und kritischer Erfolgsfaktor zu.

<sup>87</sup> Während bspw. gerade der demografische Wandel und die damit notwendige Bewahrung des Wissens scheidender Mitarbeiter häufig Auslöser eines humanzentrierten Wissensmanagements ist (vgl. u.a. Schmidt 2010, 54-57), fiel genau dies nicht in den Zuständigkeitsbereich des Demografie-Managements im beobachteten Unternehmen. Folglich überrascht nicht, dass es nicht zum Schulterschluss zwischen Demografie- und Wissensmanagement kam.

Die Reaktion der beobachteten Organisation war jedoch nicht kategorisch negierend. Vielmehr folgte die Öffnung für eine andere Qualität der Auseinandersetzung mit dem Umgang mit Wissen über verschiedene Schritte, die sich in den meisten Fällen in weitestgehend vergleichbarer Weise wiederfanden. Am Anfang stand dabei zunächst eine Art Repudiation einer Handlungsnotwendigkeit, gefolgt von einem Versuch, das unbekannte Problem über bekannte Mechanismen zu lösen. War dies nicht von Erfolg gekrönt, begann meist die Suche nach einer schnellen, unkomplizierten, pragmatischen und oft IT-basierten Lösung. In der Regel kam es erst hier zum Kontakt zum Wissensmanagement. Die Impulse des Wissensmanagements lösten dabei dann aufgrund der Tatsache, dass sie nicht der Erwartung entsprachen, ein einfaches Instrument für die schnelle Beseitigung des Problems bereitzustellen, häufig Irritation aus. Diese führte entweder zu Ablehnung oder Aufmerksamkeit. Ablehnung bedeutete oft Zurückweisung einer Handlungsnotwendigkeit, möglicher Maßnahmen und/oder einer Zusammenarbeit. Aufmerksamkeit konnte in zwei verschiedene Reaktionen münden. Entweder öffnete sie die Tür für Interesse, Zusammenarbeit mit dem Wissensmanagement und eine andere Qualität der Problemlösung, oder sie führte nach einer ersten intensiveren und reflektierten Auseinandersetzung letztlich zur Einschätzung eines negativen Nutzen-Aufwand-Verhältnisses und in der Folge zur Zurückstellung der Aktivitäten.

Abschließend kann festgehalten werden, dass tatsächlich das reine Erkennen einer Notwendigkeit, den Umgang mit Wissen verändern zu müssen, offensichtlich weder zwingend zur Einführung eines Wissensmanagements noch des geeigneten Wissensmanagements führen muss.

**Hypothese 3:** Interventionen können so im Sinne eines Wissensmanagements platziert werden, dass sie eine Reflexion des aktuellen Umgangs mit Wissen auslösen.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Eine Auseinandersetzung mit der Funktionsweise, Effektivität und Effizienz eines bestimmten Umgangs mit Wissen als Reaktion auf eine entsprechend platzierte Intervention konnte beobachtet werden. Die Reflexion setzte in der Regel ein, führte aber nicht zwingend zur Ableitung einer Handlungsnotwendigkeit. Bemerkenswert war, dass prinzipiell Not-

wendigkeit und Dringlichkeit einer Veränderung Bestätigung fanden, das Einsetzen der Deaktivierung aber oft direkt im Anschluss erfolgte, wenn das Ausmaß der Operationalisierung oder die Einschnitte in die eigene Handlung klar geworden waren. Nach dem Verlassen des in der Regel neutralen Raums freier Auseinandersetzung und interdisziplinärer Diskussion setzten beim Übergang ins Tagesgeschäft oft dekomponierende Kräfte ein, die eine Chance auf operative Realisierung stark beeinträchtigen.

Weiterhin konnte beobachtet werden, dass bereits vor Eintreten einer sichtbaren Veränderung im Verhalten von Mensch oder Organisation auch das Erkennen, Akzeptieren und Agieren in Bezug auf eine Veränderung im Umgang mit Wissen dem Verlauf einer Veränderungskurve<sup>88</sup> (vgl. u.a. Schmidt-Tanger 2012, 32-42) ähnelt. Ungeachtet des Erfolgs einer Intervention und damit unabhängig von der erreichten Stufe der organisationalen Absorption trat zu Tage, dass der Erkenntnisprozess sowohl in Form iterativer, isolierter Interventionen als auch in Form aufeinander aufbauender Bestandteile einer übergeordneten Intervention ähnlich verlief. Am Anfang stand in der Regel die Verborgenheit der Existenz eines Wissensmanagements, auf die bei erstem Auftreten funktionalen Versagens der Versuch des Ignorierens einer möglichen Problematik und Bewahrung des Status Quo folgte. Die Reaktion auf das Bewusstwerden eines möglichen Handlungsbedarfs war oft zunächst die Leugnung seiner Existenz. War diese Phase überwunden, begann die Suche nach einer Art Erlösung, die bei Nichtentsprechung und Konfrontation mit den tatsächlichen Handlungsbedarfen zunächst zu Irritation und in der Folge in eins von zwei Extrema führte: entweder Ablehnung oder kritische Akzeptanz. Im Falle der Ablehnung kam es vorerst zum Abbruch der Auseinandersetzung oder Rückzug, der teilweise die Rückkehr zu einem freien Aktionismus nach sich zog oder auch zum momentanen Ende der Aktionen führen konnte. War die kritische Akzeptanz nicht die direkte Reaktion, konnte aber auch nach einer Ablehnung die erlebte Erfahrung (eines möglichen unterproportionalen oder ausbleibenden nachhaltigen Erfolgs) zu

---

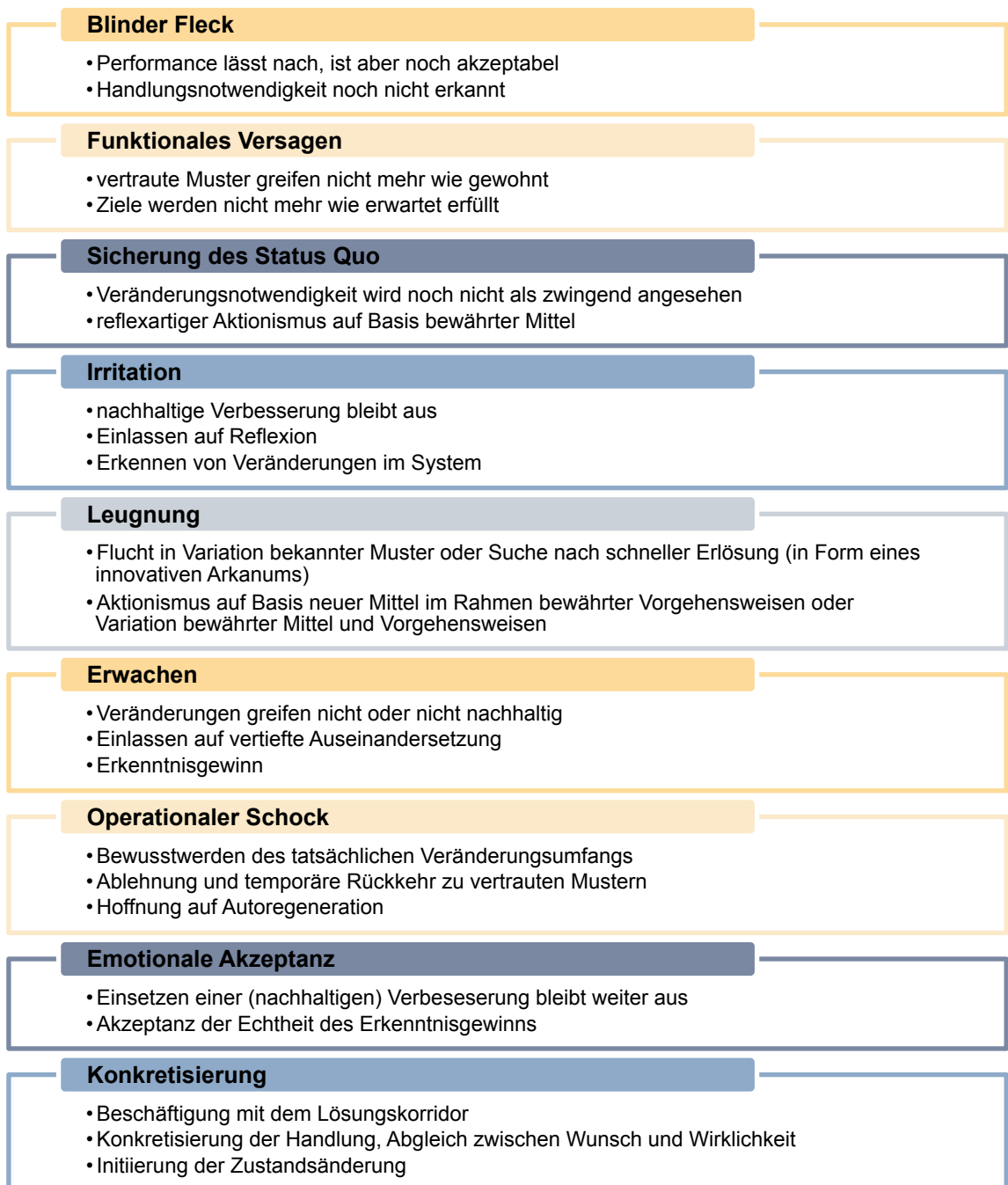
<sup>88</sup> Die Veränderungskurve geht zurück auf Lewins 3-Phasen-Modell der Veränderung (vgl. Schmidt-Tanger 2012, 32). Das Modell von Schmidt-Tanger verwendet die sechs Phasen Schock/Überraschung, Verneinung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Ausprobieren und Erkenntnis/Integration (vgl. Schmidt-Tanger 2012, 32-42).



einer Reflexion und in der Folge zur Akzeptanz und damit zur Bereitschaft zur Auseinandersetzung führen. Oft schienen sich die Akteure erst in diesem Moment des tatsächlichen Umfangs der notwendigen Veränderungen bewusst zu werden. Die Folge konnte ein operationaler Schock sein. Wurde der bewusst gewordene Veränderungsbedarf als zu groß eingeschätzt, blieb die Aktivierung der Handlung unter Umständen aus oder wurde in nur geringem Ausmaß gestartet. Kam es nicht zum operationalen Schock oder wurde er überwunden, konnte es zur Aktivierung und somit zur Beschäftigung mit dem Lösungskorridor kommen. Jetzt konnte der gewünschte Zielzustand mit dem Aufwand für die Maßnahmen abgeglichen und eventuell angepasst werden, so dass Wunsch und Wirklichkeit harmonierten. Erst hiernach konnte die tatsächliche Zustandsänderung und damit der eigentliche Veränderungsprozess gestartet werden.

Es kann also davon ausgegangen werden, dass vor der Einleitung einer Zustandsänderung in Bezug auf den Umgang mit Wissen in der Organisation ein Prozess der Bewusstwerdung der Systemrelevanz von Wissen als Auslöser eines funktionalen Versagens stattgefunden haben muss. Die einzelnen Schritte, die dabei im Beobachtungsfall durchlaufen wurden, waren mit mehr oder weniger Deutlichkeit in allen Interventionen beobachtbar. Daraus abgeleitet ergeben sich die Phasen der Bewusstwerdung der Systemrelevanz von Wissen (vgl. Abb. 35). Die Veränderung im System kann dabei offenbar dann angestoßen werden, wenn den im System agierenden Menschen der Umgang mit Wissen als die tatsächliche Ursache für ein funktionales Versagen bewusst geworden ist. Für eine nachhaltige Implementierung ist bedeutend, dass das Entscheidungsgremium hierzu gehört. Ferner ist die Gefahr des kompletten Abbruchs der Aktivitäten insbesondere in den Phasen des Versuchs der Sicherung des Status Quo, der Leugnung und des operationalen Schocks sehr groß.

Somit haben sich Interventionen als probates Mittel für die Einleitung einer Reflexion in Bezug auf den Umgang mit Wissen in einer Organisation erwiesen. Übereinstimmend mit der Nichtplanbarkeit des Ergebnisses von Interventionen (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.5.5) führt eine Reflexion jedoch nicht zwingend auch zur Nachhaltigkeit der aus der Intervention gewonnenen Erkenntnisse oder zum Auslösen einer Veränderung.



**Abbildung 35: Phasen der Bewusstwerdung der Systemrelevanz von Wissen**  
(eigene Darstellung)

**Hypothese 4:** Eine Reflexion des Umgangs mit Wissen kann schließlich wissenskooperatives Verhalten anregen und die Bereitschaft erhöhen, den Umgang mit Wissen tatsächlich zu verändern.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Tatsächlich deuten die Erkenntnisse aus der Beobachtung nicht darauf hin, dass eine Reflexion des Umgangs mit Wis-

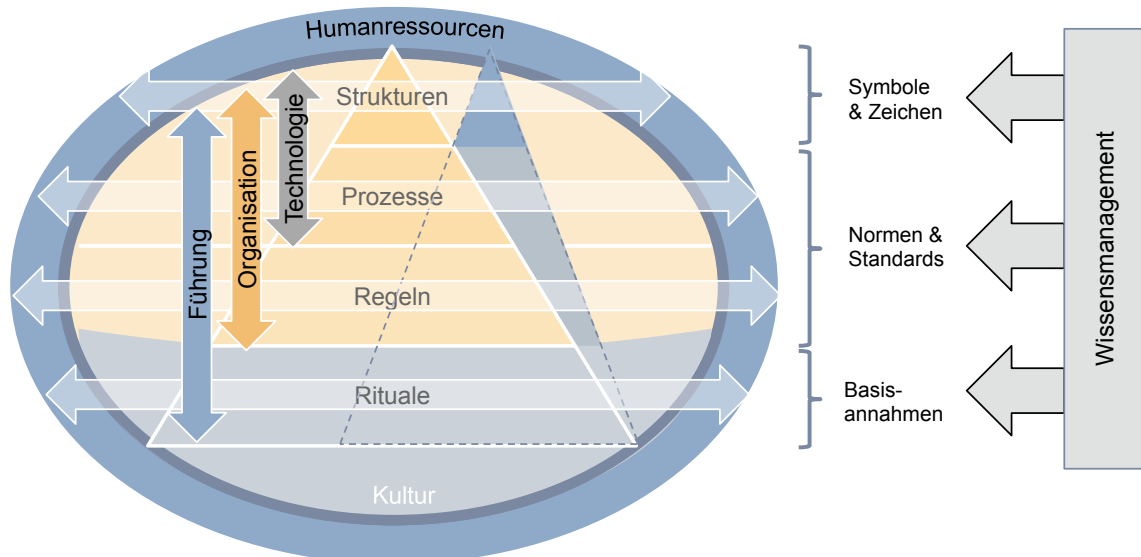
sen direkt wissenskooperatives Verhalten anregen kann. Hierzu bedurfte es im Normalfall einer zusätzlichen extrinsischen Motivation, zum Beispiel in Form der Etablierung eines Treibers. Dabei spielte es eine eher untergeordnete Rolle, ob sich der Treiber aus eigener Initiative dieser Aufgabe widmete oder durch die Organisation beauftragt worden war. Viel wichtiger für die Erfolgswahrscheinlichkeit schienen das Ausmaß an intrinsischer Motivation, das die treibende Kraft selbst für das Thema empfand, sowie seine Mittel, organisationale Wirksamkeit entfalten zu können. Letztere begründeten sich in der Regel auf hierarchischer oder fachlicher Macht. Je größer intrinsische Motivation und organisationale Wirksamkeitsentfaltung waren, desto größer war die Wahrscheinlichkeit auf Herbeiführung einer realen Veränderung des Umgangs mit Wissen. Insofern liegt nahe, dass Interventionen zur Stimulierung einer Reflexion über den Umweg einer freiwilligen oder oktroyierten Unterstützungsleistung die Bereitschaft zur Wissenskooperation erhöhen können. Bleibt oben beschriebener zusätzlicher, extrinsischer Impuls jedoch aus, entsteht Wissenskooperation offensichtlich nicht ohne weiteres autogen.

Unter Umständen steht dies in einem Zusammenhang mit der jeweiligen bestehenden Organisationskultur. Wie in Kapitel 2.5.1 beschrieben, gibt es offenbar Unterschiede in der Rezeptivität einer Kultur für Impulse des Wissensmanagements und ihre Tauglichkeit, eine Professionalisierung des Umgangs mit Wissen in die Wege zu leiten. Die beim Beobachtungsobjekt vorgefundene Kultur wurde weder im Rahmen dieser Ausarbeitung noch durch das konstitutive System des Wissensmanagements explizit untersucht. Während des Untersuchungszeitraums konnten jedoch unter anderem folgende auf den Umgang mit Wissen einflussnehmende Kulturmerkmale beobachtet werden:

- Wissen nicht als eigenständiger Produktionsfaktor, sondern eher als Nebenprodukt der eigentlichen Geschäftstätigkeit wahrgenommen
- Tendenz zur Kooperation über individuelle Personennetzwerke
- Kaum Regel- und Anreizsysteme für Wissensmanagement
- Keine Fördermaßnahmen für Professionalisierung im Umgang mit Wissen, unterproportionale Belohnung für Wiederverwertung von Wissen
- Wissen oft mit Information gleichgesetzt

- Wissen eher als Wettbewerbsvorteil denn als geteiltes Gut verstanden
- Wissensmanagement nicht als Teil der Aufgaben, Prozesse und Routinen, sondern als zusätzlicher Aufwand „on-top-of-the-job“ verstanden
- Bei Auftreten eines Problems stehen schnelle, unkomplizierte und pragmatische Lösungen im Vordergrund
- Keine zentrale Koordination von Wissensmanagement.

Mit Blick auf die Ausführungen aus den Kapiteln 2.2.2 und 2.5.2 weist die vorzufundene Kultur somit nicht spezifisch wissensflussförderliche Merkmale auf, die Ähnlichkeiten zu den Charakteristika einer „Heldenkultur“ haben. Reif (2014) nutzt den Begriff Heldenkultur im Zusammenhang mit seinen Ausführungen zur Einführung in die Automobilelektronik für Ingenieure als Bezeichnung für einen Reifegrad einer Organisation. Heldenkulturen sind dabei dadurch gekennzeichnet, dass sie Einzelleistungen weniger, individueller Leistungsträger besonders belohnen (vgl. Reif 2014, 69). Sie neigen dazu, zu versuchen, Komplexität zu reduzieren, werden dabei aber in der Regel nicht der Systemkomplexität gerecht (vgl. Klimecki/Probst 1990, 54-55). Den höchsten Reifegrad erreicht eine Organisation, wenn sie über kontinuierliche und systematische Verbesserungsprozesse verfügt (vgl. Reif 2014, 69).



**Abbildung 36: Grad notwendiger Systemdurchdringung von Wissensmanagement**

(eigene Darstellung in Anlehnung an Willke 2003, 90-92, Reinmann-Rothmeier 2001, 22-27 und Schein 2010, 21-32)

Bedeutsam erscheint in Bezug auf den Beobachtungsfall, dass Wissensmanagement vielfach offenbar keinen Einzug in die Prozesse halten konnte, son-

dem eher an der Oberfläche blieb. Dies führt zur Annahme, dass auch der Erfolg eines Wissensmanagement in erster Linie davon abhängt, inwieweit ihm erlaubt wird, das System zu durchdringen. Idealerweise greift es auf allen Ebenen: Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale (vgl. Abb. 36).

**Hypothese 5:** Eine erhöhte Bereitschaft, den Umgang mit Wissen zu verändern, führt dazu, dass Wissensnetzwerke und Initiativen zur Optimierung des Umgangs mit Wissen begründet werden.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Die Beobachtung konnte kein verwertbares Ergebnis darüber erbringen, ob eine (auf Basis gesteigerter Wissenskooperation) erhöhte Bereitschaft, den Umgang mit Wissen zu verändern, zur Bildung von expliziten Wissensnetzwerken führt. Beobachtbar war, dass die Impulse meist positiv konnotiert und als nutzenstiftend bewertet wurden, dann jedoch in die tradierten Muster und Strukturen der Organisation zurückgeführt wurden. Bezeichnend sind hier Rückmeldungen aus den Kreisen der Teilnehmer von Interventionen, die in der Regel erstaunlich positiv in Bezug auf die Bedeutung von Wissensmanagement an sich und die Nutzenstiftung des jeweiligen Impulses (zum Beispiel in Form der Vorstellung eines Instruments oder Prozesses zur Optimierung des Wissensmanagements oder zur Bildung einer Community) waren, gleichzeitig jedoch ihre organisationale Realisierbarkeit in Frage stellten. Als Gründe hierfür wurden mehrheitlich angeführt, dass die Impulse und Anregungen zwar wertstiftend seien und gegebenenfalls sogar im eigenen Einflussbereich umgesetzt werden würden, eine weitere Vernetzung aufgrund mangelnder struktureller, prozessualer und organisatorischer Voraussetzungen in der Gesamtorganisation jedoch eine große Herausforderung darstellte. Hier aus dem eigenen Einflussbereich heraus treibend, stilbildend oder beispielgebend selbst Vorreiter zu sein, wurde von den Klientensystemen nur nachrangig in Erwägung gezogen. Bei dem Verweis auf diese Option war deutlich Zurückhaltung spürbar. Ressourcen- und Zuständigkeitsaspekte (zum Beispiel mit Blick auf das Primat der Verantwortung für den eigenen Bereich) wurden hier meist als Hauptgründe aufgeführt. Weiterhin konnte beobachtet werden, dass Interventionen an sich keine Bildung von Wissensnetzwerken stimulieren konnten.

Über individuelle, personenbezogene Netzwerke hinaus entstanden Wissensnetzwerke<sup>89</sup> dann, wenn ein Treiber zu ihrem Aufbau etabliert wurde.

Erwähnenswert ist auch die Reaktion der Organisation in Bezug auf die Entfaltung von Initiativen zur Optimierung des Wissens aus Impulsen. Sie kann wie folgt zusammengefasst werden: Gut platzierte Projekte diffundieren frei und laufen Gefahr der Erosion, wenn ihr Rollout sich selbst überlassen wird. Wurden Impulse in bestehende Initiativen zur Einführung eines Wissensmanagements gesetzt, war prinzipiell keine Beobachtung der Reaktion des Systems auf die Intervention mehr möglich. Das Klientensystem behielt sich meist vor, selbst über das ob und wie einer Verarbeitung und eine mögliche Beteiligung des Beraatersystems Wissensmanagements zu bestimmen. Galten Impulse der Initiierung von Aktivitäten, bedurfte es für das tatsächliche Auslösen in der Regel zusätzlich eines designierten Treibers. Fehlte dieser, kam es in den seltensten Fällen zur einer Aktivität.

**Hypothese 6:** Eine entsprechende Unterstützung durch Beratung und Reflexion führt dazu, dass man sich im Rahmen der Initiativen auf ein für den jeweiligen Bedarf geeignetes Vorgehen konzentriert.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Die im Rahmen dieser Untersuchung getroffene Annahme, dass es einen one-best-way im Sinne eines idealen Vorgehens zur Implementierung von Wissensmanagement nicht gibt (vgl. Kapitel 2.5.2 und 4.2.1.2), wurde auch vom System des konstitutiven Wissensmanagement im Unternehmen unterstellt. Ziel der Unterstützungsleistung des Beraatersystems Wissensmanagement war daher auch, das Klientensystem zu befähigen, selbst das passendste Wissensmanagement zu bestimmen. Das Beraatersystem griff dabei nicht aktiv in die Entscheidung ein. Kam es schlussendlich zur Initiierung einer Maßnahme, schien das finale Vorgehen durch den Beratungsprozess eine qualitative Aufwertung im Vergleich zum ursprünglich geplanten Vorgehen erfahren zu haben. Tabelle 29 zeigt in der Übersicht, wann es zu erfolgreichen Kopplungen kam und wie sich diese auf das Optimierungs-

---

<sup>89</sup> Bei den entstandenen Netzwerken handelte es sich eher um Beziehungs- als um Wissensnetzwerke im Sinne dieser Arbeit (vgl. Kapitel 2.4.3.6).

verhalten des Klientensystems auswirkten. Als erfolgreiche Kopplung soll hier gelten, wenn das Beratersystem des Wissensmanagements nach einem Impuls mit der Fortführung der Beratung beauftragt wurde (Kopplung). Im weiteren wird aufgeführt, ob es zu einem Überdenken (Reflexion) beziehungsweise tatsächlichem Optimieren des geplanten Vorgehens (Evolution) kam und ob schlussendlich tatsächlich eine Aktivität im Wissensmanagement ausgelöst wurde, die auch vom Beratersystem begleitet wurde (Aktivität).<sup>90</sup>

Name	Kopplung	Reflexion	Evolution	Aktivität
KnowHow4X <sup>91</sup>	⊖	⊖	⊖	⊖
WM als Organisationseinheit <sup>92</sup>	⊖	⊖	⊖	⊖
WM Produktion	✓	✓	✓	✗
Externe Wissenscommunity	✗	✗	✗	✗
WM International Transfer Management	✓	✓	✓	✓
WM Grundlagenforschung	✓	✓	✓	✗
Erweiterung des Akademiekonzepts	✗	✗	✗	✗
Expert Directory	✓	✓	✓	✗
Moderne Arbeitswelten	✗	✗	✗	✗
Think Tank Führen in der Matrix	✓	✓	✓	✗
Knowledge Community	✓	✓	✓	✗
Strategischer Dialog	✓	✓	✓	✗
Abteilungsplattform für Erfahrungsaustausch	✓	✓	✓	✓
Impulsreferat IKIM	✗	✗	✗	✗
WM Logistik	✓	✓	✓	✓
Strategiekommunikation	✓	✓	✓	✓
WM Family Tree	✗	✗	✗	✗
CEO-Frühstück / Redezeit	✗	✗	✗	✗
Q-Akademie	✗	✗	✗	✗
Lunch & Learn	✗	✗	✗	✗
Kreativitätsräume	✗	✗	✗	✗
Wissenswerkstatt	✓	✓	✗	✗

<sup>90</sup> Nicht eingegangen wird an dieser Stelle auf Aktivitäten, die die Klientensysteme ohne Beteiligung des Beratersystems des Wissensmanagements weiterverfolgten.

<sup>91</sup> KnowHow4X kann an dieser Stelle nicht bewertet werden. Die Intervention lag noch vor Beginn der Aktivitäten des konstitutiven Systems des Wissensmanagements und folgte einer eigenen Logik.

<sup>92</sup> Wissensmanagement als Organisationseinheit kann an dieser Stelle noch nicht bewertet werden, da erst diese Untersuchung die Intervention abschließt.

Name	Kopplung	Reflexion	Evolution	Aktivität
Symbiose Innovation-/ Knowledge-/ Ideas Management	✓	✓	✗	✗
Knowledge Modell Ressorts	✗	✗	✗	✗
Impulsvortrag Joint Venture Partner	✗	✗	✗	✗
WM Aftermarkt	✓	✓	✓	✓
Training WM	✓	✓	✓	✓
Matrix leben	✗	✗	✗	✗
Wissen managen Demografie-Management	✗	✗	✗	✗
Wissenstransfer Standortaufbau	✓	✓	✓	✓
Lernende Organisation/ Yokoten X	✓	✓	✓	✓
WM Cost Engineering	✗	✗	✗	✗
WM Produktionssystem Forschung und Entwicklung	✗	✗	✗	✗
Denkfabrik	✗	✗	✗	✗
Wissenstransfer Fracht	✓	✓	✓	✓

Tabelle 29: Zusammenhang zwischen Beratung und Evolution des Optimierungsverhaltens<sup>93</sup>  
(eigene Darstellung)

In Summe führten 17 von 35 Interventionen zu einer Kopplung zwischen Klienten- und Beratersystem (vgl. Abb. 37).

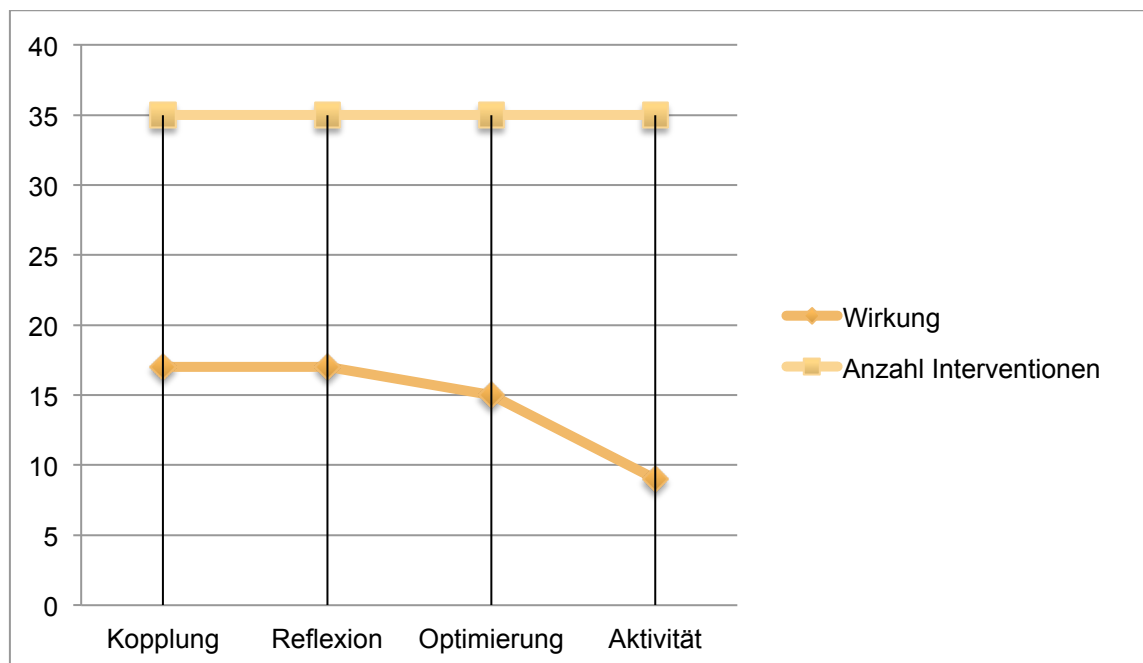


Abbildung 37: Relation Leistung Beratersystem und Wirkung  
(eigene Darstellung)

<sup>93</sup> Legende: ⊖ = keine Aussage möglich; ✓ = Ja; ✗ = Nein



In allen 17 Fällen war beobachtbar, dass das Klientensystem reflexiv auf den Impuls des Beratersystems reagierte. In 15 von 17 Fällen kam es zu einer tatsächlichen Optimierung des geplanten Vorgehens. Auf der anderen Seite wurde nur in 9 dieser 17 Unterstützungsleistungen des Beratersystems eine tatsächliche Aktivität auf Basis der vorgenommenen Optimierung ausgelöst.

Tabelle 30 zeigt die Erfolgsquote der Interventionen. Nach einer Intervention kam es in 48,57% der Fälle zu einer Kopplung von Berater- und Klientensystem (17 von 35). Jeder dieser Beratungsfälle (100%) führte zu einer beobachtbaren Reflexion (17 von 17) und immerhin 88,24% hiervon (15 von 17) endeten in einer tatsächlichen Optimierung des Vorgehens (Evolution). Die Initiierung einer Aktivität auf dieser Basis war in immerhin 52,94% der Beratungsfälle beobachtbar (9 von 17). Gemessen an der Gesamtsumme waren Interventionen allerdings nur in 25,71% (9 von 35) erfolgreich in dem Sinne, dass sie zu einer tatsächlichen Aktivität im Wissensmanagement führten. Interessant ist auch, dass eine Optimierung des Vorgehens zur Einführung eines Wissensmanagements nicht zwingend zu einer Aktivität führen musste. Nur in 60% (9 von 15) der Fälle folgte auf die Optimierung auch eine Aktivität.

	<b>Intervention</b>	<b>Kopplung</b>	<b>Reflexion</b>	<b>Evolution</b>	<b>Aktivität</b>
<b>Anzahl</b>	35	17	17	15	9
<b>Verhältnis zur Anzahl an Interventionen</b>		48,57% (17 von 35)	48,57% (17 von 35)	42,86% (15 von 35)	25,71% (9 von 35)
<b>Verhältnis zur Unterstützungsleistung des Beratersystems</b>			100% (17 von 17)	88,24% (15 von 17)	52,94% (9 von 17)
<b>Verhältnis von Reflexion und Optimierungsverhalten</b>				88,24% (15 von 17)	52,94% (9 von 17)
<b>Verhältnis von Bereitschaft zur Optimierung und Auslösen einer Aktivität</b>					60,00% (9 von 15)

**Tabelle 30: Erfolgsquoten der Leistungen des Beratersystems**  
(eigene Darstellung)

Abschließend kann festgestellt werden, dass Interventionen Aufmerksamkeit erzeugten, an sich aber noch keine Initiierung von Veränderung auslösten. Die

Interaktion von Berater- und Klientensystem ist als vielsprechend einzustufen. Sie ist in der Lage, Reflexion und Optimierungsverhalten freizusetzen. Eine reine Reflexion einer Optimierung führt allerdings nicht zwingend zu seiner Umsetzung. Eine Aussage über die Leistung des Beratersystems lässt sich allerdings nicht direkt ableiten. Es ist durchaus denkbar, dass nicht die Bereitschaft zur Unterstützung durch ein Beratersystem die Bereitschaft zur Reflexion bedingte, sondern die Bereitschaft zur Reflexion die Kopplung mit dem Beratersystem erst möglich machte.

**Hypothese 7:** Erfolgreiche Initiativen, die überlebt haben, fungieren als Leuchttürme, die den Erfolg sichtbar machen und zum Kopieren anregen.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Das konstitutive Wissensmanagement hatte eine Reihe von Projekten mit grundsätzlichem Leuchtturmpotential identifiziert und begleitet. Während des Beobachtungszeitraums war allerdings keine Intervention in der Lage, eine Leuchtturminitiative entstehen zu lassen, die zum Kopieren angeregt hätte. Interessant sind hierbei zwei Aspekte. Auf der einen Seite scheint der Beobachtungszeitraum eine Rolle zu spielen. Obwohl er sich über mehr als zwei Jahre erstreckte, wurde erst gegen Ende das Entstehen erster Leuchttürme erkennbar. Es deutete sich bei unter anderem zwei Initiativen eine andere Qualität der Durchsetzungskraft an. Dabei ging es um die ersten Projekte, die nach einer Reihe gemeinsam mit dem Beratersystem des Wissensmanagements durchgeführter Interventionen eine für die eigenen Belange optimierte Form des Wissensmanagements erarbeiten und nachhaltig implementieren wollten. Beispielhaft soll hier das Wissensmanagement in der Grundlagenforschung angeführt werden, das mit der gleichnamigen Intervention (vgl. Kapitel 4.4.3.8) zu einem relativ frühen Zeitpunkt mit dem Beratersystem Wissensmanagement zusammenarbeitete. Die Zusammenarbeit wurde letztlich nicht fortgeführt, da die Entscheider zunächst auf die reine Einführung eines IT-basierten Speicherinstruments setzten. Aus einer anderen Intervention (vgl. Kapitel 4.4.3.32 „Training Wissensmanagement“) entstand dann eine weitere Kollaboration zwischen Grundlagenforschung und Beratersystem Wissensmanagement, die für einen Bereich in der Grundlagenforschung doch noch zur Einführung eines Wissensmanagements führen sollte. Die ersten Interventionen

hatten unter Umständen für eine gewisse Grundsensibilisierung gesorgt, so dass die Entscheidung diesmal zugunsten der Einführung eines auf die Bedarfe optimierten und in die Prozesse integrierten Wissensmanagements fiel.<sup>94</sup> Ähnlich verlief die Initiierung des Projekts Wissenstransfer Standortaufbau (vgl. Kapitel 4.4.3.35).<sup>95</sup> Daneben gab es andere Aktivitäten, die zum Ende des Beobachtungszeitraums noch nicht abgeschlossen waren, jedoch durchaus Potential hatten, noch zu Leuchtturmprojekten zu werden.

Neben der zeitlichen Komponente soll nun noch auf den zweiten Aspekt der Mannigfaltigkeit zugelassener Parallelaktivitäten im organisationalen Wissensmanagement hingewiesen werden. Solche Projekte und Aktivitäten wurden nicht vom Beratersystem des Wissensmanagements begleitet, konnten aber dennoch Leuchtturmpotential in sich bergen. Da ihre Entwicklung jedoch nicht im direkten Einflussbereich des konstitutiven Wissensmanagements lag, können hierüber keine verwertbaren Aussagen getroffen werden. Sie sollen jedoch in dem Umfang, wie er auch dem konstitutiven Wissensmanagement im Rahmen seines organisationalen Schaffens auf direktem oder indirektem Weg zugänglich wurde, hier Erwähnung finden. Nennenswert sind an dieser Stelle folgende beobachtete Vorgänge:

- Ressort Produktion: Produktionsakademie, Rollout Produktionssystem
- Ressort Personal: Strategic Workforce Planning, Senior Experts<sup>96</sup>, neues Akademiekonzept. Gemeinsam mit der Unternehmenskommunikation: strategischer Führungskräfte-dialog. Gemeinsam mit der Informatik: neues Bürokonzept
- Divisionen: Lessons Learned Standortaufbau

---

<sup>94</sup> Nachrichtlich sei angemerkt, dass die Einführung tatsächlich begonnen wurde und inkubieren konnte. Faktisch lag sie jedoch außerhalb des Beobachtungszeitraums und läuft noch während der Erstellung der vorliegenden Forschungsarbeit weiter.

<sup>95</sup> Nach einer Reihe von Interventionen kam es im Januar 2015 zu einem Projekt, das von der Divisionsleitung beauftragt wurde, die nachhaltige Implementierung eines Systems zur Sicherstellung des Wissenstransfers bei Standortaufbau vorzunehmen. Direkter Impuls hierfür war die Intervention Wissenstransfer bei Standortaufbau im Dezember 2014. Auch hier kann berichtet werden, dass das Projekt initiiert und während der Erstellung dieser Arbeit fortgeführt wurde.

<sup>96</sup> Senior Experts: Austauschplattform für den Einsatz ehemaliger Mitarbeiter mit dem Ziel, nicht nur das Expertenwissen dieser Mitarbeiter im Unternehmen zu bewahren, sondern es auch über aktiven Transfer weiter im Unternehmen zu verbreiten.

Kritisch mag hier angemerkt werden, dass die verschiedenen Aktivitäten eine große innere Autarkie aufwiesen und nicht von einer übergeordneten Instanz koordiniert oder überwacht wurden. Für die einzelnen Bereiche war es unter Umständen attraktiver, den Grad der Beeinflussung von außen gering zu halten. Mögliches Synergiepotential konnte so jedoch nicht optimal gehoben werden. So brachte beispielsweise ein Reihe von Aktivitäten des Wissensmanagements eigene Best-Practice-Datenbanken hervor, die eine inhaltliche Nähe aufwiesen.<sup>97</sup> Den grundsätzlich sogar aus den jeweiligen Bereichen adressierten Wünschen nach einer Expertensuchfunktion, einem zentralen Wissensspeicher oder der Unterstützung des interpersonellen Wissenstransfers und Erfahrungsaustausches hingegen konnte auf diese Weise nicht entsprochen werden.

**Hypothese 8:** Durch die Sichtbarkeit des Erfolgs von Leuchtturmprojekten erkennt die Organisation den Vorteil eines Wissensmanagements und unterstützt seine Ausweitung über die verschiedenen Organisationsebenen hinweg.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Wie in Hypothese 7 beschrieben, gingen aus der Aktivität des konstitutiven Systems des Wissensmanagements bis zum Ende des Beobachtungszeitraums keine echten Leuchtturmprojekte im Sinne dieser Arbeit hervor. Bemerkenswerterweise konnte Wissensmanagement dennoch im Unternehmen expandieren. An dieser Stelle fallen drei Faktoren auf.

Viele Interventionen schienen beendet ohne ihr Potential in Gänze entfaltet zu haben. Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass eine Reihe der Interventionen von vorherigen Interventionen stimuliert und/oder beeinflusst worden war. Teilweise kam der Einfluss aus dem konstitutiven System des Wissensmanagements teilweise jedoch auch aus anderen Systemen. Ein direkter Zusammenhang zwischen den Perturbationen war nicht sofort erkennbar. In ihrer Wiederauflage hatten sich allerdings sowohl der operative Handlungsdruck als auch die Reife der inhaltlichen Auseinandersetzung entwickelt. In ihrer Akkumulation bildeten sie eine Art Meta-Intervention. Aus den Beobachtungen kann abgeleitet werden, dass diese zum Ende des Beobachtungszeitraums im Rah-

---

<sup>97</sup> Z.B.: Best Practice in der Produktion, Best Practice zur Vermeidung von Wiederholfehlern in der Qualität, Best Practice Projektmanagement, Best Practice Instandhaltung, Wissensnavigator Forschung und Entwicklung, etc.

men dieser Untersuchung noch nicht abgeschlossen war. Offensichtlich bedarf es für die Einführung eines Systems des Wissensmanagements über den vom beobachteten Unternehmen gewählten Weg eines noch längeren Zeitraums.

Weiterhin kreierte sich Wissensmanagement auch ohne Einfluss des konstitutiven Wissensmanagements selbst Leuchttürme. Allerdings entstanden die Aktivitäten spontan und unkoordiniert. Während es grundsätzlich erfreulich ist, dass die Organisation offensichtlich erkannt hatte, dass eine Veränderung im Umgang mit Wissen hilfreich sein könnte, steht dem gegenüber die Frage, inwieweit diese Form der Veränderung tatsächlich zu einer Verbesserung führte. Sie veränderte zwar etwas, es wurde aber in untergeordnetem Umfang geprüft, ob die eingetretene Veränderung tatsächlich den gewünschten Zielzustand erreichen und eine Besserung herbeiführen konnte. Insbesondere die Isoliertheit der verschiedenen Initiativen kann als kritisch angesehen werden. Auf Basis lose reflektierter gewählter Bewältigungsstrategien entstanden auch unterschiedliche Verständnisse von Wissensmanagement, seinen Möglichkeiten und dem erwarteten Nutzen. Außerdem gab es keine Einigkeit über Strukturen, Prozesse, Methoden oder Instrumente. Da hier weder Koordination noch Überprüfung stattfanden, besteht aus Sicht des Autors die Gefahr der flächendeckenden Bildung inkompatibler Wissensmanagementinseln. Die Beobachtung im Rahmen dieser Arbeit lässt auch tatsächlich den Schluss zu, dass sich Wissensmanagement zwar ausbreitete, das organisational notwendige Wissensmanagement dabei jedoch noch nicht zwingend entstanden war.

Zu guter Letzt ist nicht auszuschließen, dass die Wirkung der Interventionen durch das konstitutive Wissensmanagement positiven Einfluss auf das Entstehen von Aktivitäten im Wissensmanagement hatte. De facto war es aber nicht beobachtbar, inwiefern welche Aktivität welche Folgenaktivität stimulierte oder beeinflusste und somit als Leuchtturm fungierte. Sicherlich war beobachtbar, dass Aktivitäten Ähnlichkeiten aufwiesen. Ein direkter Zusammenhang konnte jedoch weder durch das konstitutive System des Wissensmanagements im Rahmen seiner Tätigkeit noch durch die Beobachtung im Rahmen dieser Untersuchung abgeleitet werden. Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass sich die Aktivitäten insbesondere in ihrer Entstehungsphase meist der Be-

obachtung entzogen und auch entziehen durften. Dabei ist auch nicht auszuschließen, dass erst die Akkumulation verschiedener Impulse aus der Organisation, in die auch die Stimulation aus dem konstitutiven Wissensmanagement eingeflossen sein kann, zur Bereitschaft der Organisation führte, sich gegenüber einer Veränderung im Umgang mit Wissen zu öffnen.

Bemerkenswert ist noch die Beobachtung, dass sich die Bereitschaft, Wissensmanagement einzurichten ebenso wie die Form, die dem Wissensmanagement anzunehmen zugestanden wurde, zwar von der Einschätzung seines Wertbeitrags abhing, hierbei allerdings in der Regel nicht dem Wissensmanagement, sondern der Aktivität des eigenen Bereichs das Potential, Redundanzen zu vermeiden und Synergien hervorzubringen zugeschrieben wurde. Vom Wissensmanagement wurde meist erwartet, zügig und aufwandsneutral einfach bedienbare und schnellen Erfolg garantierende Instrumente beizusteuern. Wissensmanagement hängt dann von der Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der ökonomischen Rahmenbedingungen ab. Die Herausforderungen des Klientensystems werden zum Synonym für die Herausforderungen, die ein Wissensmanagement zu bewältigen hat. Das Klientensystem definiert auf Basis der zu bewältigenden Probleme seine Maßnahmen und wendet sich auf der Suche nach einem innovativen, gerne auch automatisierten Instrument erst danach an ein System des Wissensmanagements. Zunehmender Wettbewerbs-, Kosten- und Innovationsdruck kann dann leicht zu einem Reflex führen, Geschwindigkeit und spontanes Momentum vor Nachhaltigkeit zu stellen. Damit wäre die Gefahr groß, dass am Symptom nicht aber an der Ursache angesetzt wird.

Somit kann abschließend festgestellt werden, dass Wissensmanagement Leuchtturmprojekte entstehen lassen kann, die auch zum Kopieren anregen. Die Organisation ist in der Lage, die Leuchttürme zu erkennen und unterstützt bei ausreichend ökonomischer Plausibilität und Sachdienlichkeit die Ausweitung. Dabei scheint es zweitrangig zu sein, wo diese Leuchttürme ihren Ursprung haben und wie es um die Passgenauigkeit des kopierten Konstrukts auf die eigene Problemstellung bestellt ist. Gezielt gesetzte Impulse wirken offensichtlich nicht anders und werden nicht anders aufgenommen als willkürliche entstandene oder zufällig wahrgenommene. Eine Abwägung der Zielpassung

erfolgt offenbar in nachgeordnetem Umfang. Eine Organisation scheint dazu zu neigen, auf der Suche nach rascher Heilung schnelle und einfache Lösungen zu bevorzugen und dabei (unbewusst oder bewusst) darauf zu verzichten, die Stimmigkeit von Problem und gewählter Lösung zu reflektieren oder zu prüfen. Die Einführung eines Mechanismus zur Überprüfung der Nachhaltigkeit konnte nicht beobachtet werden. Unter Umständen ist die Präsenz kontinuierlicher Interventionen in ein System hinein also wahrhaftig ein geeignetes Mittel, die Mutation einer Organisation hin zu einer Wissensorganisation langfristig von Innen heraus zu stimulieren. Dann wäre eine mögliche Folgerung, dass auf dem Weg der Perturbation eines Systems zwar möglicherweise kein die Organisation umspannendes, kongruentes System des Wissensmanagements, wohl aber ein System agiler Wissensstrukturen entstehen kann. Dabei kann allerdings weder die Art der Ausprägung gesteuert noch seine Interkonnektivität sichergestellt werden. Zur Sicherung seines Bestands bedarf es dann der Aufrechterhaltung der kontinuierlichen Perturbation.

**Hypothese 9:** Die Organisation beauftragt eine organisatorische Einheit damit, die Konstituierung des Wissensmanagements zu überwachen.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Im beobachteten Unternehmen war eine organisatorische Einheit bereits eingerichtet und damit beauftragt worden, sich mit der Fragestellung der Konstituierung eines Wissensmanagements auseinanderzusetzen. Der gewählte Weg der Implementierung war die Einführung von Wissensmanagement über die in den Hypothesen 1 bis 9 beschriebenen Schritte. Die Erwartungshaltung war dabei, dass die bereits eingerichtete Einheit im Falle des Erfolgs des gewählten Vorgehens auch damit beauftragt werden würde, die Konsolidierung der verschiedenen Aktivitäten im Wissensmanagement vorzunehmen.

Bis zum Ende des Beobachtungszeitraums wurde das konstitutive System des Wissensmanagements nicht mit der Konstituierung des Wissensmanagements oder der Konsolidierung der Wissensmanagementaktivitäten beauftragt. Angesichts der Tatsache, dass innerhalb der Subsysteme des Wissensmanagements teilweise solche Koordinationseinheiten, deren Aktivität sich jedoch auf das jeweilige Subsystem beschränkte, eingerichtet worden waren, ist das be-

merkwürdig. Dabei wirkte das konstitutive Wissensmanagement selbst als eine Art Leuchtturm, der von den Subsystemen kopiert wurde. Die so entstandenen Einheiten für Wissensmanagement verstanden sich in Analogie selbst als konstituierendes Wissensmanagement für ihr Subsystem. Sie suchten aber weder die Nähe zum konstitutiven System des Wissensmanagements noch zwingend zu ihren Pendants auf gleicher Ebene.<sup>98</sup> Der Erfolg dieser Subsysteme war unterschiedlich. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann jedoch nicht näher darauf eingegangen werden, da die Untersuchung nicht Bestandteil dieses Forschungsvorhabens war.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle, dass offensichtlich das jeweils vorhandene Verständnis der Eigenständigkeit von Wissen als eigener Ressource und seiner zugeschriebenen oder erlaubten Bedeutung für die Geschäftstätigkeit maßgeblich dafür waren, ob und in welcher Form Wissensmanagement sich entfalten durfte. Da es kein flächendeckend einheitliches Wissensmanagement oder auch nur vergleichbares Verständnis von dem gab, was Wissensmanagement ist und wie es sich von anderen Fakultäten abgrenzt, konnte es sich nur in den jeweils zugelassenen Grenzen entwickeln. Die Grenzziehung hat hierbei noch eine weitere Bedeutung. Sie verhinderte, dass Wissensmanagement als organisationsübergreifendes Phänomen verstanden wurde. Wie aus den Kundenrückmeldungen (vgl. Kapitel 4.4.3.24) ableitbar ist, formulierten tatsächliche und potentielle Klientensysteme zwar in der Regel genau hier einen (teilweise zentralen) Bedarf, waren offensichtlich aber nicht in der Lage, die Umsetzung selbst zu initiieren. Die Limitierung der Aktivitäten auf den eigenen Einflussbereich schien ihnen eine gewisse Sicherheit für die Umsetzbarkeit und die Sicherstellung der Aufrechterhaltung der Kontrollhoheit zu geben.

**Hypothese 10:** Es entsteht ein Wissensmanagement (in Form eines verbesserten und effizienteren Umgangs mit Wissen), das in der Lage ist, sich aus dem

---

<sup>98</sup> Zu nennen sind hier einige der divisionalen oder für einen Standort verantwortlichen Abteilungen für Personal- und Organisationsentwicklung, die Wissensmanagement in ähnlicher Weise etablierten wie das System des zentralen Wissensmanagements. Einige andere Ressorts (z.B. Produktion oder Finanzen und Controlling) richteten sogar zentrale Kontrollstellen ein, die mit der Konstituierung und Koordination des internen Wissensmanagements beauftragt wurden.



kulturimmanent gewordenen Selbstverständnis wissenskulturförderlicher Vorgänge selbst zu steuern.

Beobachtung und Erklärungsversuch: Unter Berücksichtigung der bisherigen Erklärungsversuche aus den Hypothesen 1 bis 9 ergibt sich für Hypothese 10 ein differenziertes Bild. Einerseits konnte beobachtet werden, dass de facto Wissensmanagement in verschiedenen Formen entstand, und dass es einen Reifeprozess durchlief. Wissensförderliche Vorgänge hielten wahrhaftig Einzug in das Selbstverständnis der Organisation und äußerten sich in Form eines veränderten Verhaltens. Andererseits entwickelte sich nicht nur ein Wissensmanagement. Die verschiedenen Aktivitäten generierten sich und agierten weitestgehend unabhängig von einander. Sie standen weder unter einem gemeinsamen Schirm, noch folgten sie zwingend geteilten Werten oder Normen. Selbst wenn sie aus einem Kopiervorgang hervorgingen, verlief die Adaption nach eigenen Regeln. Streng genommen kann weder von einer echten Kopie noch einem koordinierten Adaptieren gesprochen werden. Freies Nachahmen aus situativ singulären und aleatorisch gefilterten Impulsen scheint eine passendere Allegorie. Eine Selbststeuerung konnte nur insofern beobachtet werden, als dass sich die Subsysteme der Organisation im positiven Falle des Wunsches nach einer Veränderung im Umgang mit Wissen selbst in die Verantwortung nahmen, die Veränderung durchzuführen. Die Steuerung an sich erfolgte jedoch extrinsisch. Ausgenommen hiervon waren Initiativen zur Verbesserung des persönlichen Wissensmanagements. Diese erfolgten aus intrinsischer Motivation der Individuen, führten jedoch nicht zu einem Wissensmanagement, das als organisational beschrieben werden könnte. Für letzteres bedurfte es nicht nur eines Treibers und Förderers, sondern einer offiziellen Beauftragung. Auch die kulturelle Durchdringung ist differenziert zu betrachten. Wissensmanagementförderliches Handeln und Verhalten konnte nicht die ganze Kultur erreichen, sondern blieb heterogen und auf Subkulturen beschränkt.

Von einer Selbststeuerung kann nach Auffassung des Verfassers bei dem beobachteten Phänomen nicht gesprochen werden. Die Erwartungshaltung, dass die tradierten Steuerungsmechanismen der Organisation auf den Umgang mit Wissen übertragbar sind, ist organisationsbiologisch dominant und lässt sich

nicht ohne weiteres bereinigen. Dabei steht eher direkte Dirigierbarkeit und Messbarkeit über KPI im Vordergrund als das Vertrauen in die Selbststeuerungskräfte des Systems. Das scheint gleichermaßen für die Steuermannschaft wie für die Gesteuerten zu gelten. Sich selbst überlassen, setzt ein verändertes Selbstverständnis nicht automatisch ein. Der Rückgriff auf vertraute Mechanismen wird zum Reflex.

Ogleich jede Aktivität zur Veränderung des Umgangs mit Wissen auf Grund der Tatsache, dass es in der Regel an Vorgängern mangelte, bereits als eine Verbesserung zu werten war und auch so von der Organisation wahrgenommen wurde, blieben noch viele Potentiale eines Wissensmanagements ungenutzt. Es wurde selbst dann, wenn die Aufarbeitung des notwendigen eigenen Wissensmanagements aus eigener Reflexion ein differenzierteres Bild ergeben hatte, immer nur so viel Wissensmanagement zugelassen, wie es aus Sicht der Organisationseinheit opportun erschien. Den Rahmen gaben dabei eher eigene Erfahrungen und Erwartungen vor als eine konkrete Auseinandersetzung mit den Herausforderungen aus Globalisierung und Wissensgesellschaft.

#### 4.5.4 ABLEITUNGEN AUS DEN BEOBACHTUNGEN

Die Beobachtungen im Rahmen dieser Untersuchung deuten darauf hin, dass die Konzepte organisationalen und personalen Lernens eine wichtige Rolle bei der Einführung eines Systems des Wissensmanagements spielen. Da Wirtschaftsunternehmen in erster Linie zur Generierung von Gewinn etabliert werden, stehen Lernprozesse bei ihnen oftmals nicht im Vordergrund. Während ihre Existenz außer Frage steht, scheinen sie häufig eher Resultat eines intuitiven Prozesses zu sein. Organisationen versuchen für ihr Lernen bevorzugt direkt auf ihre Organisationsmitglieder Einfluss zu nehmen. Dabei besteht eine Art Erwartungshaltung, dass das Individuum in der Lage ist, das für die Organisation richtige Lernen zu realisieren und in die Anwendung zu bringen, wenn es nur mit ausreichend Information versorgt wird. Erst wenn die Lernprozesse nicht wie erwartet wirken, scheint Lernen auf organisationaler Ebene ins Blickfeld zu rücken. Die entsprechenden Konzepte haben bereits Einzug in viele Unternehmen gehalten. Dabei ist es aus Sicht des Autors weniger relevant, wie das Konzept heißt. Viel wichtiger scheint das Vorhandensein der Bereitschaft zu sein,

sich qualitativ mit dem eigenen organisationalen Lernen und den dazugehörigen Prozessen auch tatsächlich auseinandersetzen zu wollen, die daraus resultierenden Konsequenzen zu akzeptieren und eine damit verbundene Veränderung zu initiieren und zu begleiten.

Solange eine Organisation die Zusammenhänge zwischen dem Lernen von Personen und dem Lernen der Organisation sowie ihre eigenen Lernprozesse noch nicht ausreichend durchdrungen hat, läuft auch Wissensmanagement im Sinne eines organisationalen Lernens offensichtlich Gefahr, als Dokumentation, Archivierung, Kategorisierung und Repräsentation von Information missverstanden zu werden. Die Neuerung des Wissensmanagements ist aber gerade die Anerkennung der Gleichwertigkeit kollektiven, organisational in Strukturen und Prozessen innewohnenden Wissens und personalen Wissens (vgl. Willke 2001, 58). Da Organisationen über Menschen lernen (vgl. Kapitel 2.3.2), ist eine Organisation folglich gut beraten, einem Wissensmanagement zu erlauben, genau auf die Synthese personalen und organisationalen Wissens zu fokussieren.

„Auf die Potenziale der Mitarbeiter (...) wird generell von der Organisation nur selektiv zugegriffen. Der Rest fällt in die ‚Indifferenzzone‘“ (Simon 2011, 39).

Von einem organisationalen Wissensmanagement wird dabei in der Regel auch die Ermöglichung des persönlichen Wissensmanagements erwartet. Dass die Person im Gegenzug auch ihr Wissen für die Organisation zur Verfügung stellen muss, scheint kein Selbstverständnis zu sein. Einem System des Wissensmanagements sollte daher auch zugestanden werden, Sensemaking<sup>99</sup> (vgl. Kapitel 2.3.2) und Kulturwandel (vgl. Kapitel 2.2.2 und 2.5.5) betreiben zu dürfen. Idealerweise wird ihm also nicht auferlegt, einen Wandel zu oktroyieren, sondern erlaubt, die Veränderung steuernd – im Sinne des Verständnisses im Rahmen dieser Arbeit also beobachtend und korrigierend eingreifend – zu begleiten. Wissensmanagement darf dabei keinem Selbstzweck folgen. Es sollte nicht das gewünschte Wissensmanagement, sondern der gewünschte Zielzu-

---

<sup>99</sup> Durch Sensemaking werden Stimuli in einem Ordnungsrahmen platziert, die Individuen ermöglichen, zu verstehen, was passiert (vgl. Burke et al. 2008, 278). Diese Zuschreibung von Sinn ist bedeutend für den Prozess des Akzeptierens (zum Beispiel einer Veränderung). Kreative Ideen und Aktivitäten von Mitarbeitern können dann in profitable Richtungen gelenkt werden, wenn die Mitarbeiter aus sich heraus den Wunsch haben, einen Beitrag zu leisten, und dies zu einem Teil ihres Selbstverständnisses wird (vgl. Kunda 2006, 8).

stand definiert und ein Wirkungsbereich bestimmt werden, der auch im Verantwortungs- oder Einflussbereich des Entscheiders liegt. Da autogen offensichtlich nicht das optimale, sondern irgendein Wissensmanagement entsteht, das darüber hinaus nur soweit zugelassen wird, wie es die tradierten Muster nicht über Gebühr behindert (vgl. Kapitel 1.5 und 4.3.1.2), sollte nach jeder Intervention die Reaktion des Systems überprüft werden und gegebenenfalls sogar der Zielzustand korrigiert werden dürfen.

Aus Sicht des Autors scheint es zwar nicht ratsam, ein spezifisches System des Wissensmanagements fest vorzugeben und den Erfolg daran zu messen, ob es wie definiert eingeführt worden ist. Die Praxis erwartet jedoch oft genau, dass das passiert. Insbesondere dann spielt Change Management eine essentielle Rolle. Es muss dafür Sorge tragen, dass ein festes Zielbild formuliert wird, die Zwischenergebnisse aufgenommen, bewertet und mit dem Zielbild abgeglichen werden und schlussendlich korrigierende Eingriffe erfolgen. Die Steuerung kann vermutlich sowohl direktiv vorgehend, wie auch durch Perturbationen steuernd vorgenommen werden. Aus Sicht des Autors ist daher der vom beobachteten Unternehmen gewählte Ansatz zur Einführung eines Wissensmanagements durchaus gangbar. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass jede Abweichung eine gesonderte Intervention erfordert. Je weiter sich die Realität von einem vorgegebenen Soll-Zustand entfernt, desto größer wird der Aufwand, eine Rücksteuerung einzuleiten. Die Rolle der Steuerung kann von einem konstitutiven System des Wissensmanagements selbst übernommen werden. Seine Aufgaben ähneln dann denen eines Projektmanagements. Es muss den Start beauftragen und die Durchführung steuern dürfen. Darüber hinaus kommt ihm die Rolle des Sensibilisierens und Motivierens zu. Ferner muss es dafür Sorge tragen (dürfen), dass sich die Organisation oder Teile von ihr nicht aus der Verantwortung stehlen. So soll verhindert werden, dass eine prozessuale Insuffizienz retrospektiv wieder dem Wissensmanagement zugeschrieben wird und eine Flucht in punktuellen Aktionismus erfolgt. Eine Steuerung über Perturbation des Systems scheint grundsätzlich empfehlenswert, da somit die Entwicklungsstufen schrittweise bewertet und der Entwicklungsprozess überwacht werden können. Da das Ende des Entwicklungsprozesses auf diese Art nur schwer vorherbestimmbar ist, muss dem Vorgehen ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt

werden. Im Gegenzug sollten Erfolge sichtbar gemacht und gefeiert werden. Als Nebeneffekt wird so der Prozess der Sensibilisierung und Motivation unterstützt. Dieses Vorgehen kann aus Sicht des Autors dazu führen, dass der Implementierung über Instrumentalisierung entgegengewirkt wird, und dass sich die organisationsspezifische Wissenskultur herausbilden kann (vgl. Kapitel 2.2.2). Elementar ist dabei, dass Wissensmanagement nicht die Aufgabe bekommen sollte, Wissen an sich managen zu müssen. Information ist als konserviertes Wissen besser plan- und organisierbar. Der Reflex, Wissen als Kontrolle und Planung von Information umzudeuten, ist folglich nicht verwunderlich. Da Wissen aber nur organisational wird, wenn es Einzug in die Kommunikation hält (vgl. Simon 2011, 41), reicht ein reines Informationsmanagement nicht aus. Vor diesem Hintergrund bietet sich an, nicht Wissen als zu managendes Objekt zu verstehen, sondern das Managen von Rahmenbedingungen, die den Fluss des Wissens im Unternehmen ermöglichen und fördern. Dem Verantwortungsparadox, als Manager mit der Steuerung von Wissen für etwas Verantwortung übernehmen zu müssen, das nicht wirklich kontrollierbar ist (vgl. Kapitel 2.3.4), wäre dadurch grundsätzlich entgegenwirkt. Das Management wäre dann für die Fortsetzung der Kommunikation, nicht für das Wissen an sich verantwortlich.

„Um soziale Systeme über die Zeit zu erhalten, muss (...) die Kommunikation fortgesetzt werden ...“ (Simon 2011, 22).

Es scheint folglich empfehlenswert, Managen in Bezug auf Wissensmanagement eher als Steuern im Sinne des korrigierenden Eingriffs bei Kursabweichung zu verstehen (vgl. Kapitel 2.3.4). Das würde bedeuten, dass die Organisation in Bezug auf die Steuerung von Wissen bereit sein muss, den Verlauf der Dinge zu beobachten und zu bewerten, wann es zu einer Kursabweichung kommt, um dann korrigierend einzugreifen. Auch das beobachtete konstitutive System des Wissensmanagements steuerte nicht das Wissen oder sein Management selbst, sondern lediglich die Interventionen, mit denen ein, in einem unsteuerbaren Ergebnis endender Prozess aus Variation, Selektion und Retention angestoßen wurde (vgl. Kapitel 2.2.2). Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung ist ableitbar, dass sich eine Organisation offensichtlich aber nicht ohne weiteres auf ein solches Steuerungsverständnis einlassen kann. Ein Grund dafür liegt sicherlich in der schwierigen Messbarkeit und der damit nicht

ohne weiteres verlässlich belegbaren Einschätzung des Nutzen-Aufwand-Verhältnisses. Bemerkenswert ist, dass es einer Organisation und ihren Mitgliedern leichter zu fallen scheint, sich auf einen überproportionalen Aufwand einzulassen, wenn es um die Bereinigung einer Not geht. Es scheint gangbarer zu sein, Scherben aufzusammeln und daraus ein neues Glas zu schmelzen, als Vorkehrungen zu treffen, die vermeiden, dass es herunterfällt.

Da offensichtlich die organisationalen Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Güte der Nutzung der Ressource Wissen haben (vgl. Kapitel 2.2.2), sollten folglich die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den gewünschten Umgang mit Wissen ermöglichen. Der damit verbundene Wandel hängt vom erwünschten Wissensmanagement und der jeweiligen Ausgangssituation ab. Grundlegend ist dabei die dem Gedanken des Tacit Knowledge Managements (vgl. Kapitel 2.4.3.2) folgende Annahme, dass eine Organisation nicht nicht Wissen managen kann. Bei der Implementierung eines Wissensmanagements würde es sich dann streng genommen auch gar nicht um eine Einführung, sondern das Ersetzen einer bestehenden durch eine neue Form des Umgangs mit Wissen handeln. Die Anerkennung dieses Wandels durch die Organisation ist elementar. Bleibt er aus, ist eine Organisation verhältnismäßig lange in der Lage, von einem als Novum verstandenen Wissensmanagement Erlösung in Form eines innovativen Instruments zu erwarten, während sie gleichzeitig die Notwendigkeit einer Veränderung im Umgang mit Wissen ignoriert und das nicht mehr stimmige bestehende Wissensmanagement über die tradierten Muster zu Lasten der organisationalen Leistungsfähigkeit aufrechterhält. Dieses Verhalten ähnelt der Flucht in eine stabile Zone, mit der die Aufrechterhaltung der Identität gegen Angriffe von außen sichergestellt werden soll (vgl. Königswieser 2004, 96-97). Da Machtgefüge und Kontrollmechanismen in Frage gestellt werden, ist eine Veränderung im Umgang mit Wissen eine solche Art Angriff. Obgleich ersichtlich sein müsste, dass der drohende Kontrollverlust temporär begrenzt ist, setzt offensichtlich dennoch die Verteidigung des Status Quo und der Rückzug in die stabile Zone ein. Es scheint für die Mitglieder einer Organisation attraktiver zu sein, einen Zusatzaufwand in das Aufrechterhalten tradierter Routinen zu investieren, als in ein zukunftsweisendes Wissensmanagement, dass langfristig die tradierten Muster verschlankt und zu einer Erleichterung führt. Eine Rolle

spielt hierbei sicherlich, dass der Effekt einer Nicht-Nutzung der Ressource Wissen nicht ohne weiteres direkt beobachtbar ist (vgl. Kapitel 2.2.2). Eine nicht optimale Verwertung manifestiert sich in der Regel zunächst über eine Abweichung von den erwarteten Ergebnissen, wie zum Beispiel Arbeitsausstoß, Ausschuss, Qualität und dergleichen. Eine Bereitschaft zur Veränderung stellt sich offenbar nicht sofort, sondern erst dann ein, wenn die Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit der Organisation nicht mehr hinnehmbar ist.

„Every so often civilization seems to work itself into a corner from which further progress is virtually impossible along the lines of the apparent; yet if new ideas are to have a chance the old systems must be so severely shaken that they lose their dominance“ (Starr 1991, 124).

Ob eine Veränderung zugelassen wird, hängt in besonderem Maße von denjenigen Organisationsmitgliedern ab, die bevollmächtigt sind, Entscheidungen für die Organisation zu treffen. Sie bestimmen durch Freigabe, Unterstützung, Duldung, Sanktionierung und dergleichen, was in der Organisation zulässig ist und was nicht. Die Vollmacht beschränkt sich dabei nicht auf die Führungshierarchie. Sie findet sich vor allem in den komplexen, inoffiziellen Entscheidungsstrukturen einer Organisation wieder. Somit scheint bestätigt, dass neben der Anpassung der Prozesse, die Existenz eines motivierten Treibers und das Vorleben und Einfordern durch Unternehmensleitung und Führungskräfte essentielle Elemente für die Einhaltung neuer Routinen sind (vgl. u.a. Kapitel 2.2.2 und 2.5.2). Die Zusammenkunft verschiedener Menschen zum Zweck der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels (vgl. Kapitel 1.1) lässt alleine offensichtlich noch kein Wissenskollektiv verschiedener Individuen entstehen (vgl. Kapitel 4.3.1.2). Die allgemeinen Anforderungen an Unternehmensleitung, Entscheidungsträger und Führungskräfte (vgl. Kapitel 2.3.6 und 2.5.2) gelten offensichtlich auch, wenn ein System des Wissensmanagements nicht top-down etabliert werden soll. Dabei scheinen Wirkungsgrad und Wirkungsradius des Entscheidungsträgers Wirkungsgrad und Wirkungsradius des Wissensmanagements zu bestimmen. Somit würde sich auch erklären, warum Vertreter von Ansätzen ganzheitlichen oder eine ganze Organisation betreffenden Wissensmanagements so vehement auf die Notwendigkeit der Unterstützung durch die oberste Leitung (der Organisation) verweisen (vgl. u.a. Kapitel 2.3.6). Tabelle 31 zeigt die vorrangigsten Aufgaben der Führungskraft als Ermöglicher in der Übersicht.

Rolle der Führungskraft	Aufgabe der Rolle
<b>Visionär und Promotor</b>	Verstehen (wollen) was Wissensmanagement ist. Eine Vision haben, was damit (für den eigenen Bereich) erreicht werden soll. Für die notwendige Veränderung eintreten und ihre Umsetzung fördern und einfordern.
<b>Sponsor für das Projekt zur Einführung von Wissensmanagement</b>	Einschätzen der notwendigen Veränderungen und ihrer tatsächlichen Realisierbarkeit. Freigabe des konkret erforderlichen und im Rahmen der Möglichkeiten umsetzbaren Wissensmanagements. Sicherstellen, dass der Rahmen für eine Projektplanung und -umsetzung (inkl. Bereitstellung der Ressourcen) besteht. Umsetzung nachhalten.
<b>Erster Wissensmanager</b>	Selbst vorleben, wie (das eigene) Wissensmanagement funktioniert, Erfolge sichtbar machen und die Nachahmung einfordern und unterstützen.
<b>Enabler (Ermöglicher)</b>	Notwendige Instrumente, Ressourcen, Prozesse und Systeme für die Etablierung in der Routine sowie den nötigen Raum, sie zu nutzen und die Freiheit, sie nutzen zu dürfen, zur Verfügung stellen.
<b>Controller</b>	Nachhaltigkeit kontrollieren. Lob und Anerkennung geben, wenn die Veränderung gelebt wird. Sanktionieren bei Verfehlungen.

**Tabelle 31: Aufgaben der Führungskraft als Ermöglicher im Wissensmanagement**  
(eigene Darstellung)

Darüber hinaus spricht viel dafür, Wissensmanagement sofort in die Routinen des Tagesgeschäfts zu integrieren und seine Anwendung zu belohnen (oder Nicht-Anwendung sogar zu sanktionieren). So wird schneller ersichtlich, dass Wissensmanagement keine zusätzliche, sondern Teil der eigentlichen Aufgabe ist. Die Schwierigkeit ist dabei, dass hierzu die bestehenden Prozesse sofort verändert werden müssen.

Wenn nicht die Umwelt, sondern ein System selbst in relativer Autonomie entscheidet, welche Faktoren es als bedeutsam für sich definiert (vgl. Luhmann 2006, 47), verwundert nicht, dass ein (Sub)System selbst über sein Wissensmanagement entscheidet und es auf das (Sub)System beschränkt bleibt. Da ungesteuert also eine verhältnismäßig große Anzahl an Subsystemen des Wissensmanagements in einer Organisation entstehen kann, stellt sich die Frage, wie viel Wissensmanagement entstehen und sinnvoll koexistieren darf. Kann und darf hier eingegriffen werden? Welche Rolle hätte dann tatsächlich ein konstitutives System des Wissensmanagements, dem erlaubt werden müsste, in die Autonomie der (Sub)Systeme eingreifen zu dürfen?



## 5 FAZIT UND AUSBLICK

### 5.1 Reflexion einer Einzelfallstudie als Untersuchungsbasis

Die Besonderheit eines spezifischen Falls zog wissenschaftliches Interesse auf sich. Da es nicht um die Ableitung einer Theorie ging, sondern darum, den Fall selbst besser zu verstehen, wurde die Untersuchung als qualitative Einzelfallstudie durchgeführt (vgl. auch Stake 2005, 445). Im engeren Sinne handelte es sich dabei um eine intrinsische Einzelfallstudie (Intrinsic Case Study), bei der der Fall selbst im Zentrum steht (vgl. Stake 2005, 445).<sup>100</sup> Einzelfallstudien werden oft besonders mit Ethnographie oder Anthropologie in Verbindung gebracht, haben sich aber auch in der Soziologie als hilfreich erwiesen, wenn es zum Beispiel um die Untersuchung sozialer Interaktion (in Gruppen, Organisationen oder Institutionen) geht (vgl. van Dijk 2011, 1). Da es im Rahmen der Untersuchung der Implementierbarkeit eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen weniger um die technische Seite einer Einführung von Wissensmanagement als um die dabei beobachtbaren Wirkkräfte sozialer Interaktion ging, schien die Durchführung als Einzelfallstudie geeignet. Dass der Fall bereits existierte bevor die Entscheidung fiel, ihn zu untersuchen, kann als grundsätzlich unkritisch angesehen werden (vgl. Stake 2005, 451).

„Case study is not a methodological choice but a choice of what is to be studied“ (Stake 2005, 443).

Über die gewählte Form der ethnographidoiden Einzelfallstudie gelang der erwartete Innenblick in die Organisation und die Beobachtung ihrer Reaktion auf den selbst gewählten Weg der Einführung eines Systems des Wissensmanagements über Interventionen in das organisationale System. Die Einzelfallstudie ermöglichte dabei die Beobachtung der um eine kleine Zahl von Forschungsfragen platzierten, komplexen und im Untersuchungsmilieu gelegenen Zusammenhänge (vgl. Stake 2005, 448-449). Am lebenden Objekt wurden so die hohe Komplexität und die vielfältigen Interdependenzen erkennbar, die sich über quantitative Untersuchungen, bei denen die Forschung das Objekt von außen

---

<sup>100</sup> Bei der Intrinsic Case Study wird der Fall um seiner selbst Willen und nicht zur Erklärung eines anderen Phänomens (Instrumental Case Study) oder zur Unterstützung des Vergleichs einer Vielzahl von Einzelfällen (Collective Case Study) untersucht (vgl. Stake 2005, 445).

betrachtet, nicht in dieser Form hätten erfassen und beurteilen lassen. Durch den Beobachtungszeitraum von über zwei Jahren war es möglich, die Organisation bei ihrer Reaktion auf die Perturbationen (Variation, Selektion und Retention) zu begleiten. Über die Zeit konnte beobachtet werden, welche chronologischen Abhängigkeiten es bei den Interventionen gab. Es wurde beispielsweise sichtbar, ob eine Reaktion direkt auf eine Intervention folgte, oder ob es mehrere Iterationen von Interventionen gab, die erst in der Summe zur endgültigen Reaktion führten, die das System schließlich beibehielt. Auch Zusammenhänge nicht-konsekutiver Interventionen wurden deutlich, wenn grundsätzlich in unterschiedlichen Konstellationen unabhängig gesetzte Interventionen sich unbeabsichtigt gegenseitig beeinflussten. Ein Grund hierfür ist vermutlich in der Aufnahme von durch gegenseitige Beobachtung wahrgenommen Impulsen fremder Systeme zu suchen. Über quantitative Studien hätte man Variation und Retention erfassen können, die Selektionsprozesse wären jedoch nicht beobachtbar gewesen. Ebenso wenig wäre erkennbar gewesen, ob sich die Reaktion direkt aus der Intervention abgeleitet hatte, oder bereits zwischen Intervention und sichtbarer Reaktion multi-iterative Prozesse stattgefunden hatten, bei denen erst die Folge verschiedener Intervention-Reaktion-Sequenzen zur schlussendlichen Retention führten.

Ein weiterer Aspekt der nur schwerlich über eine quantitative Untersuchung erfassbar gewesen wäre, sind die gelieferten oder abgeleiteten Begründungen oder Rechtfertigungen für ein bestimmtes Verhalten oder eine bestimmte Entscheidung. Da der Forscher die formellen und informellen Entscheidungsprozesse als Beobachter begleitete, wurden die jeweiligen Hintergründe sichtbar. Gerade der direkte Zugang zur Natur des Falls in Form der Beteiligung an den Aktivitäten und der Einsicht in die Wesensart der menschlichen Interaktionen ist einer der Vorzüge einer Einzelfallstudie (vgl. Stake 2005, 454-455). Zu berücksichtigen ist hierbei allerdings, dass der Beobachter nur beobachtet, und in der Bewertung seine eigene Subjektivität einfließt. Diese Subjektivität führt allerdings nicht nur zu der Verzerrung, die Fallstudien im allgemeinen als Mangel vorgeworfenen wird (vgl. Flyvbjerg 2006, 234). Sie eröffnet auch die Möglichkeit, eines subjektiv arbiträren Urteils durch den kundigen Blick des Forschers, das quantitativen Studien vorenthalten ist (vgl. Flyvbjerg 2006, 234). Aufgrund

der oben beschriebenen Nähe zu den inneren Funktionsweisen des beobachteten Systems und der darin agierenden Personen sowie ihren ureigenen Beweggründen spielt die Vertraulichkeit der erhobenen und bewerteten Einsichten bei Einzelfallstudien eine außerordentliche Rolle (vgl. Stake 2005, 459). Ihre Offenlegung ist Teil der Aufgabe der Einzelfallstudie, ihrem unverzichtbaren Schutz muss jedoch Rechnung getragen werden. Diesem Anspruch soll durch die Anonymisierung des vorliegenden Falls genüge getan werden. Aus diesem Grund müssen das beobachtete Unternehmen und beteiligte Personen in dieser Untersuchung anonym bleiben.

Darüber hinaus soll eine Einzelfallstudie dem Leser keine vorgefertigte Theorie anbieten (vgl. Stake 2005, 445), sondern eine Geschichte erzählen (vgl. Stake 2005, 456), bei der Leser nicht nur die Erkenntnis des Forschers präsentiert bekommt, sondern an seinen Erfahrungen und Einsichten teilhaben soll (vgl. Stake 2005, 455 und Flyvbjerg 2011, 223). Der beabsichtigte Wissenstransfer vom Verfasser zum Empfänger stellt darüber hinaus eine bemerkenswerte Analogie zum in dieser Arbeit untersuchten Gegenstand des Wissensmanagements dar. Der Empfänger soll bereits über die Verarbeitung der Beschreibung des untersuchten Falls lernen (vgl. Stake 2005, 458) und die Erfahrungen des Autors in seinen eigenen Erfahrungskontext einbinden (vgl. Stake 2005, 457). Zwar versucht die vorliegende Studie ihre Erkenntnisse noch einmal zusammenzufassen, sie folgt jedoch der Einschätzung, dass Einzelfallstudien durchaus ein offenes Ende haben dürfen, damit auch Raum für eigene Ableitungen des Empfängers bleibt (vgl. Flyvbjerg 2011, 238). Somit ist bereits das Storytelling im Rahmen dieser Forschungsarbeit an sich Teil des Ergebnisses.

„The case story is itself the result“ (Flyvbjerg 2011, 238).

Die Untersuchung als eigenes Mittel der Externalisierung, der Veredelung und des Transfers von Wissen steht auf diese Weise in einer bedeutenden Konformität zu ihrem inhaltlichen Schwerpunkt des Wissensmanagements. Zwar will sie sich weder als Pilot verstanden wissen, noch allgemeingültige Regeln aufstellen, sondern in erster Linie den Fall darstellen (vgl. Stake 2005, 460). Gelingt es ihr jedoch, Praktiker dazu zu bewegen, einige Erkenntnisse in ihr Handeln zu übernehmen, oder regt sie im Sinne einer Vorstufe zur Generierung

weiterer zu untersuchender Hypothesen (vgl. Flyvbjerg 2011, 220) weitere Forschung an, hätte sie als Instrument des Wissensmanagements auch tatsächlich zum Entstehen handlungsrelevanten Wissens beigetragen. Ob sich letztlich Praktiker angesprochen oder andere Forscher berufen fühlen, die im Verlauf der Studie aufgeworfenen Fragen wissenschaftlich weiterzuverfolgen, soll dem geneigten Interessierten überlassen werden.

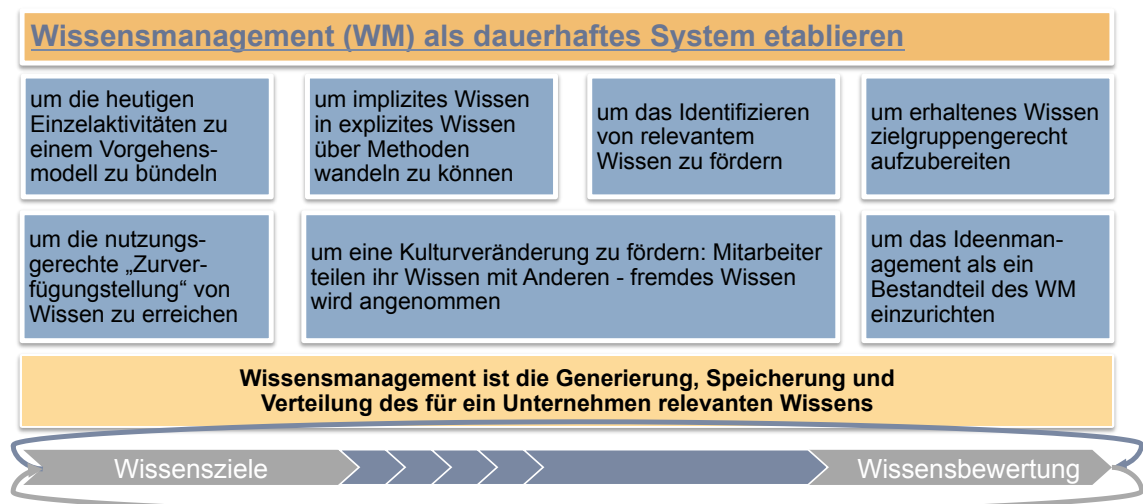
## 5.2 Was konnte diese Untersuchung leisten?

Mit dem Ziel, Einblicke in die Wirkungszusammenhänge bei der Genese eines Systems des Wissensmanagements zu erhalten, wurde im Rahmen dieser Untersuchung ein spezifisches Unternehmen aus der Innensicht heraus dabei beobachtet, wie es über seinen besonderen Ansatz zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements versuchte, die Entstehung eines Wissensmanagements über Interventionen in die Organisation zu stimulieren. Als Teil des Systems konnte der Forscher beobachten, wie das konstitutive System des Wissensmanagements die Organisation auf Potentiale zur Einführung eines Wissensmanagements hin untersuchte und in als angemessen eingeschätzte Bereiche hinein Impulse setzte. Die Erwartungshaltung war dabei, dass die Organisation die Impulse aufnehmen, die Notwendigkeit einer Änderung ihres Umgangs mit Wissen erkennen und die entsprechend notwendige Optimierung einleiten würde. Über die Vorbildwirkung solcher Präzedenzaktivitäten und ihrer aktiven Verbreitung durch das konstitutive Wissensmanagement sollten Leuchtturmprojekte entstehen und andere Bereiche der Organisation zum Kopieren angeregt werden. Als Reaktion auf die dann wahrnehmbare Verbesserung erwartete das konstitutive Wissensmanagement mit der Konsolidierung der einzelnen Systeme des Wissensmanagements beauftragt zu werden, um sicherzustellen, dass keine isolierten Wissensinseln entstünden, Synergiepotentiale genutzt würden und sich durch Einführung des individuellen Wissens in die Kommunikation mit der Zeit ein kollektives Gedächtnis bilden würde.

„(...) nicht die Daten sind das Gedächtnis, sondern ihre Einführung in die Kommunikation“ (Simon 2004, 47).

Daneben bestand ebenso die Erwartungshaltung, dass Wissensmanagementprojekte auf der Ebene der Gesamtorganisation beauftragt werden würden, ins-

besondere die Etablierung von Wissensmanagement als dauerhaftes System zur Generierung, Speicherung und Verteilung des organisationsrelevanten Wissens und die Konsolidierung der bestehenden Einzelaktivitäten zum Management von Wissen fördern würden. Hier hatte die Organisation bereits einen Mangel festgestellt, der zur Formulierung des Projektantrags KnowHow4X (vgl. Abb. 38) und schließlich zur Einrichtung des konstitutiven Systems des Wissensmanagements (vgl. Kapitel 4.4.3.2) geführt hatte. Auch im Verlauf der Beobachtung wurde dieser wahrgenommene Mangel über Rückmeldungen aus den Klientensystemen bestätigt (vgl. u.a. Kapitel 4.4.3.24). Dabei stand oft die Beherrschbarkeit von Wissen in seiner Vorform der Information im Vordergrund. Somit bezog sich die Erwartungshaltung an Wissensmanagementprojekte auf der Ebene der Gesamtorganisation in der Regel auch auf Lösungen der IKT.<sup>101</sup>



**Abbildung 38: Projektauftrag KnowHow4X**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Projektvorstellung im beobachteten Unternehmen)

Während der Projektauftrag KnowHow4X aus dem Bereich Produktion als Auslöser für die Begründung des konstitutiven Systems des Wissensmanagements angesehen werden kann, wurde der entsprechenden Abteilung mit ihrer, auf den Projektauftrag folgenden Etablierung und dem damit verbundenen organisatorischen Wechsel in den Personalbereich offiziell ein anderer Auftrag ge-

<sup>101</sup> Der Erwähnung wert sind hier die Wünsche nach einer Datenbank über alle relevanten Informationen (Produkte, Prozesse, Verfahren, Organisation, Kompetenzen, praktische Erfahrung, etc.), Lessons-Learned, Best-Practices und einer dazugehörigen intelligenten Suchfunktion oder einer IT-gestützten Kollaborationsplattform für Erfahrungsaustausch und Ideation.

ben. Aufgabe war nun, unter Wahrung der Vielfalt zunächst die Kooperation der Einzelaktivitäten im Wissensmanagement zu stärken und Lücken zwischen ihnen sukzessive zu schließen. Das konstitutive Wissensmanagement musste somit in Kauf nehmen, dass nicht vorherbestimmbar war, welches Wissensmanagement schlussendlich wo und in welcher Form entstehen würde, und dass es weder eine Kontrolle darüber hatte noch steuernd würde eingreifen können. Während der gewählte Ansatz zur Einführung hier grundsätzlich kompatibel war, fiel auf, dass das konstitutive Wissensmanagement den als dominant von der Organisation und seinen Mitgliedern wahrgenommenen Mangel an Wissensmanagementlösungen auf der Ebene der Gesamtorganisation nicht adressieren konnte. Zwar wurden – in der Regel sogar in Kooperation verschiedener Systeme des Wissensmanagements – auch auf dieser übergeordneten Ebene Interventionen platziert und oft gutgeheißen, aber nicht vom Gesamtsystem angenommen. Zu beobachten war, dass das Fehlen eines „single-point-of-contact“ (im Sinne eines zentralen Bevollmächtigten) im Gesamtsystem dazu führte, dass die Verantwortung für Wissensmanagement wieder in die Subsysteme zurückdelegiert wurde. Dort entfaltete es sich entsprechend in den Grenzen des erreichten Verantwortungsbereichs, nicht jedoch darüber hinaus.

Da das konstitutive System des Wissensmanagements keine aktiv steuernde Rolle übernahm, war es den Systemen selbst überlassen, wie sie auf die Interventionen reagierten. Nicht unerwartet entschied jedes System selbst über das aus seiner Sicht zulässige Wissensmanagement. Dabei entstand aber zunächst nicht das geeignetste, sondern „irgendein“ Wissensmanagement, das dabei nach dem von North entwickelten Schema zwischen Ersatzvornahme-, Experimentier- und Mülleimeransatz (vgl. Kapitel 2.5.2) oszillierte. Nicht die organisationale Notwendigkeit, sondern die Spiegelung der Vertrautheit durch Wiedererkennungbarkeit bekannter Muster schien die Basis für die Duldung des – im weitesten Sinne als zufällig entstanden bezeichnenbaren<sup>102</sup> – Konstrukts zum Management von Wissen zu sein. Bemerkenswert ist dabei das beobachtete Stre-

---

<sup>102</sup> Während die (Sub)Systeme des Unternehmens aus ihrer Sicht gezielt ein Wissensmanagement(-Instrument) auswählten und platzierten, entstand dabei jedoch nicht zwingend das Wissensmanagement, das in der Lage war, die gewünschte oder notwendige Veränderung im eigenen oder im Gesamtsystem der Organisation herbeizuführen.

ben nach Komplexitätsbeherrschung, das in nahezu allen Fällen dazu führte, dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit wasser- und dampfförmigem Wissen (vgl. Kapitel 2.1.4) häufig nicht sofort im ersten Schritt in ausreichendem Maße stattfand. In der Regel konnte das Wissensmanagement erst wirklich optimiert werden, wenn sich eine Organisationseinheit für eine Iteration entschied. Daneben fiel auf, dass sich die Klientensysteme vor allem mit dem Schaffen förderlicher Rahmenbedingungen schwer taten (vgl. Kapitel 2.5.2). Im Fokus stand meist nicht die Suche nach dem geeigneten Instrument im geeigneten Prozess, sondern der Einsatz eines vertrauten Instruments im oder zusätzlich zum vorhandenen Prozess, wobei die Beherrschbarkeit eisförmigen Wissens durch IKT oft eine zentrale Rolle spielte.

„Die grundlegende Frage lautet dabei stets: Wie lässt sich angesichts der gegebenen Datenfülle die Komplexität der ‚Welt‘ reduzieren, ohne sie unangemessen zu simplifizieren?“ (Simon 2004, 66).

Erwähnenswert ist noch, dass weder die Anforderungen der Wissensarbeiter (vgl. Kapitel 4.2.14) noch die Eigentumsrechte von Wissen (vgl. Kapitel 2.2.3) aktiv Berücksichtigung im Rahmen der Wissensmanagementaktivitäten fanden. Grundsätzlich gab es in der Organisation beispielsweise einen auf Partizipation, Empowerment, Aufgabendelegation und Dialog ausgerichteten Führungsstil, der genügend Freiraum zu Selbststeuerung, Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung zuließ (vgl. Kapitel 2.3.5). Ob es sich dabei um einen dominanten Führungsstil handelte, war jedoch ebenso wenig erkennbar, wie dass er bei Aktivitäten des Wissensmanagements eine besondere Rolle gespielt hätte. Ähnlich verhielt es sich bei den Eigentumsrechten von Wissen. Sie waren eher im Außen- als im Innenverhältnis geklärt. Im Innenverhältnis wäre zu erwarten gewesen, dass die Organisation grundsätzlich dafür sorgen würde, dass ihr Funktionieren über die Regelsysteme unabhängig vom konkreten Menschen sichergestellt ist (vgl. Simon 2011, 13). Da ein Individuum in der Regel nur innerhalb gewisser Bandbreiten dazu bereit ist, das zu tun, was von ihm gegen seine privaten Interessen verlangt wird (vgl. Simon 2011, 14), ist es oft eher bestrebt, sich als elementarer Bestandteil für das Funktionieren des Systems unabdingbar zu machen. Dafür braucht es das Wissen der Organisation, neigt aber bei ungeklärten Eigentumsrechten gleichzeitig dazu, sein eigenes Wissen nur fallweise und zur Kreierung eines eigenen Wettbewerbsvorteils zur Verfü-

gung zu stellen. Folglich war eine gewisse Ambiguität spürbar. Wegen ungeklärter Eigentumsrechte wurde von der Organisation erwartet, relevantes Wissen vollumfänglich zur Verfügung zu stellen, die Individuen hingegen nahmen jedoch häufig in Anspruch, ihr eigenes Wissen nicht teilen zu müssen. Das intellektuelle Kapital der Organisation löste sich also in ähnlich zufälliger Form vom Individuum (vgl. Kapitel 2.3.3) wie die Interventionen vom System angenommen wurden oder nicht. Ungesteuert löste sich nicht das relevante, sondern irgendein intellektuelles Kapital vom Individuum. Dabei handelte es sich vermutlich um das intellektuelle Kapital, das es den Organisationsmitgliedern ermöglichte, ihr eigenes Überleben in der Organisation zu sichern. Kommunikation als Bindemittel für die Organisation als Zweckgemeinschaft von Menschen (vgl. Simon 2004, 75) spielte hier eine überraschend untergeordnete Rolle.

„Organisationen haben die ausgeprägte Fähigkeit, all das, was im Bewusstsein ihrer MitarbeiterInnen nicht verankert ist, in der Praxis abzuschütteln“ (Prammer 2009, 26).

Offensichtlich ist es für ein Unternehmen mit gewachsenen Strukturen nicht ohne weiteres leistbar, ohne Vollzug eines größeren organisatorischen Umbruchs zu einer „intelligenten Organisation“ (vgl. Kapitel 2.3.3) zu werden. Dem konstitutiven System des Wissensmanagements fehlten ohne einen solchen Umbruch schlussendlich die Mittel, die Kommunikation im ausreichenden Maße zu koordinieren (vgl. Kapitel 2.4.3.7). Somit kam es nicht in hinreichendem Umfang zur Etablierung eines spezifischen Netzwerkes fortlaufender Interaktionsregeln und geordneter Prozesse, die das System für seine kontinuierliche Rekreation benötigt hätte (vgl. Kapitel 2.4.3.7). Da dies andererseits nicht für alle Wissensmanagementaktivitäten im gleichen Maße galt, bildeten sich keine gut platzierten Pilotprojekte, sondern autonome, fallweise kooperierende Wissensinseln, denen vielleicht weiterhin Leuchtturmpotential innewohnte, das sich jedoch zumindest während des Beobachtungszeitraums nicht evident entfaltete.

Die Erwartung, dass sich über das vom konstitutiven System des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen gewählte Vorgehen schlussendlich eine Art Knowledge Governance (vgl. Kapitel 2.4.3.7) etablieren (lassen) würde, wurde nicht erfüllt. Zu keinem Moment konnte eine Annäherung der untersuchten Organisation oder eines der beratenen Klientensysteme an die Erfordernisse einer Knowledge Governance beobachtet werden. Das galt sowohl für eine



Neuausrichtung der Entscheidungsfindungsprozesse, die Adressierung oder Akzeptanz der Nichtsteuerbarkeit von Wissen, wie auch für die Entstehung von sich selbst überwachenden und von außen überprüften Communities of Practice und von Infra- und Suprastrukturen zur Umwandlung individueller Kunstfertigkeit in kollektive Intelligenz. Einzig die Schaffung eines Ambientes von kooperationsförderndem Vertrauen konnte beobachtet werden. Knowledge Governance scheint eine hohe, in der Praxis noch nicht typische, organisationskulturelle Entwicklungsstufe vorauszusetzen.<sup>103</sup>

Die Untersuchung zeigt, dass der vom Unternehmen gewählte Ansatz eine alternative Form der Einführung eines Systems des Wissensmanagements sein kann. Die Ergebnisse deuten jedoch auch an, dass das Vorgehen eine gewisse Komplexität in sich birgt, die für viele Unternehmen vermutlich noch eine große Herausforderung darstellt. Um in der Praxis fruchten zu können, bedarf es einer Reihe von Anpassungen. Diese sind jedoch so vielfältig, dass für die Entwicklung eines eigenständigen Ansatzes eine eigene Untersuchung gerechtfertigt scheint. Eine pragmatisch einfache Lösung könnte sein, ein konstitutives System des Wissensmanagements auf der obersten Organisationsebene einzurichten und es mit den notwendigen Mitteln zur tatsächlichen Steuerung der Evolution – im Sinne von beobachtend und korrigierend begleitend – auszustatten. Insbesondere muss dieses konstitutive System die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen und bevollmächtigt sein, den Prozess über die Zeit steuern zu dürfen. Der Zeithorizont ist dabei essentiell, da von einer so beschaffenen Einführung keine kurzfristigen und konkret messbaren Erfolge erwartet werden können.

Mit Blick auf die Forschungsfrage ergibt sich ein differenziertes Bild.

„Die Kernfrage ist somit, welches Wissensmanagement eine Organisation bei dieser Art der Einführung sich selbst verschreibt und inwieweit tatsächlich ein steuerbares Konstrukt entsteht. Kann sich auf diese Weise ein Mechanismus zur Steuerung von Wissen im Sinne einer Autogenese ausbilden? Welche Form nimmt Wissensmanagement dann an und welche Wirkung erzeugt es in dieser Beschaffenheit in der Organisation?“ (Kapitel 1.2).

Einerseits konnte diese Forschungsarbeit Einblick in die Welt geben, die entsteht, wenn ein Unternehmen so zur Implementierung eines Systems des Wis-

---

<sup>103</sup> Dieser Absatz nimmt in Gänze Bezug auf die Ausführungen aus Kapitel 2.4.3.7.

sensmanagements vorgeht wie das beobachtete Unternehmen. Andererseits offenbart es die Komplexität des Wissensmanagements als eigenständige Weltanschauung. Welches Wissensmanagement entstehen kann, wenn Impulse zur Bildung des Wissensmanagements in die Organisation gesetzt werden, ist bereits im Rahmen dieser Untersuchung dargestellt worden. Zusammengefasst kann es für den Beobachtungsfall beschrieben werden als

- Beabsichtigung der Incentivierung einer Wissenskultur,
- die nicht intentional zur zufälligen Bildung isolierter Wissensmanagementhalligen<sup>104</sup> führt, wobei diese Wissensmanagementhalligen
- einerseits die bereits im System existierende Bereitschaft, auf eine Veränderung im Umgang mit Wissen einzugehen widerspiegeln und in ihrer Beschaffenheit entsprechend heterogen sein können,
- andererseits aber aufgrund einer weitestgehend einheitlichen Herkunft des Stimulus eine Tendenz aufweisen, langfristig ein ähnliches Bild von dem, was Wissensmanagement ist und was es sein kann, zu entwickeln,
- und dadurch eine Fähigkeit und Neugier entfalten, sich gegenseitig zu beobachten und
- sich so ermöglichen, voneinander zu lernen;
- allerdings ohne dass sich daraus zwingend ein einheitliches Verständnis von dem, was Wissensmanagement sein soll oder muss, oder ein konsistentes und aufeinander Acht gebendes, organisationsumspannendes und steuerbares Wissensmanagement ergeben muss.

Während einem top-down oktroyierten beziehungsweise einem das ganze Unternehmen gezielt durchziehenden Vorgehen für die Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen eine Absage erteilt worden war (vgl. auch Kapitel 2.3.1. und 2.5.2), deuten die Ergebnisse dieser Arbeit jedoch an, dass es bei der Einführung eines Wissensmanagements auf die vom beobachteten Unternehmen gewählte Weise mindestens der Schaffung eines Um-

---

<sup>104</sup> Anstelle erneut das Wort „Insel“ zu bemühen, ist bewusst Hallig als Synonym gewählt worden, da diese die Eigentümlichkeit haben, bei Flut überschwemmt werden zu können. Bei Wissensmanagementhalligen verhält es sich ähnlich. Auch sie können bei Flut überschwemmt werden, sogar komplett verschwinden.

felds und der entsprechenden Rahmenbedingungen bedarf, die ermöglichen, dass die Interventionen so gesteuert werden können, dass das Verhalten langfristig die angestrebte Richtung einnimmt (vgl. Pircher 2010a, 27-28).

Mit Blick auf die eigene, innere Komplexität des Wissensmanagements kann festgestellt werden, das Wissensmanagement selbst noch nicht weiß, was es ist und was es schlussendlich sein will. Wissen spielt in nahezu allen Bereichen des Lebens und Arbeitens eine bedeutende, vielfach sogar die zentrale Rolle. Die Sphären, die es tangiert und die entsprechend einen Bedarf nach Wissensmanagement entwickeln oder sich berufen fühlen können, für Wissensmanagement die Verantwortung zu übernehmen, sind zahlreich und heterogen. Allein die Wissensmanagementliteratur deutet diese Mannigfaltigkeit an: sei es nun Daten-, Content-, Dokumenten-, Informations-, Innovations- oder Wissensmanagement, oder die Frage danach, wann und wo Wissen beginnt. Auch wenn die theoretische Diskussion eine gemeinsame Richtung einzuschlagen scheint, ist sie in der Praxis offenbar noch nicht angekommen (und wahrscheinlich für die Praxis auch zu unpraktisch). Gerade die Heterogenität führt dazu, dass die Praxis sich an vielen Stellen berufen fühlen kann, Wissensmanagement in unterschiedlicher Form verstehen und angehen sowie entsprechend etablieren zu wollen. Es erscheint geradezu nachvollziehbar, dass organisationales Wissensmanagement dort und in der Form entsteht, wo und wie es die jeweilige Organisationseinheit spontan zulässt. Da eine Organisationseinheit wiederum Teil des Ganzen ist, ist die Konfrontation bei Zusammentreffen der Unterschiede beinahe unausweichlich (und seine Lösung vielleicht die eigentliche Aufgabe eines konstitutiven Systems des Wissensmanagements).

### 5.3 Schlussfolgerungen

Dass wir uns in einer oder zumindest auf dem Weg in eine Wissensgesellschaft befinden (vgl. Willke 2007b, 21), spiegelt die organisationale Realität im Beobachtungsfall nicht entsprechend wider. Offensichtlich ist es zutreffend, dass eingeübte Routinen nicht ohne weiteres auf Knopfdruck abgeschaltet werden können (mit dem Hammer in der Hand sieht jedes Problem aus wie ein Na-

gel)<sup>105</sup>. Es scheint sich zu bestätigen, dass gerade etablierte und traditionsreiche Unternehmen Gefahr laufen, durch Selbstreferenziertheit und organisationale Geschlossenheit, externe Signale zu ignorieren und selbst dann, wenn Organisationsmitglieder versuchen, Veränderungen voranzutreiben, immer wieder zu ihren internen Prozeduren und Prioritäten zurückkehren (vgl. Willke 2007b, 143-144). Augenscheinlich ist die Verlockung groß, (vermeintlich) gut funktionierende Systeme aufgrund der positiven Erfahrung aus der Vergangenheit selbst dann beibehalten zu wollen, wenn das System ohne Eingriff von außen nicht überlebt hätte. Eine Fokussierung auf eine (scheinbar) neue Ressource Wissen stellt eine Organisation offenbar nach wie vor vor Steuerungsprobleme (vgl. Willke 2001, 58). So scheint es immer noch schwer für Unternehmen zu sein, eine Steuerung beyond budgeting (vgl. Willke 2007a, 64), die über Planung und Kontrolle hinausgeht, als eine sinnvolle Option anzuerkennen. Das gilt augenscheinlich auch dann, wenn nicht einmal die sonst gerne formulierte, holistische Erwartungshaltung besteht, die Elemente der Organisationsteuerung (Arbeit, Material und Kapital) um eine knappe und kritische Ressource Wissen zu ergänzen (vgl. Willke 2001, 61).

Neben einer überhöhten Erwartungshaltung bezüglich der (messbaren) Steuerbarkeit der in Personen gebundenen Ressource Wissen (vgl. Willke 2001, 60-61), wird Wissensmanagement offensichtlich immer noch gerne auf die Instrumentenebene reduziert. Durch die Nähe zur IKT, deren Wurzeln in der Euphoriephase des Wissensmanagements um die Jahrtausendwende zu suchen sind (vgl. Täubner 2010, 55), wird ein solches Instrument nach wie vor oft hier gesucht. Dass es bei einem funktionierenden Wissensmanagement in nicht unerheblichen Maß um das Entstehen einer Wissenskultur sowie Vernetzung und Austausch zwischen Menschen geht (vgl. Täubner 2010, 56-58) ist noch keine zwingende organisationale Selbstverständlichkeit. Während die Erkenntnis zu reifen scheint, dass es weniger um IKT als um Kommunikation geht, wird letztere noch nicht als die stimmigere Lösung für Wissensmanagement erwogen.

---

<sup>105</sup> Diese Aussage wird Paul Watzlawick zugeschrieben.

Um ihr Überleben zu sichern, kommt eine Organisation als Kollektiv verschiedener, miteinander kooperierender Individuen nicht um einen Naturzustand des Wissensmanagements herum. Eine Form von Wissensmanagement existiert also bereits vor einer bewusst durchgeführten organisationalen Einführung eines solchen als intuitiver Automatismus. Das reine Erkennen eines Mangels reicht mit Blick auf Wissensmanagement offensichtlich nicht aus, eine Aktion zu seiner Verbesserung auszulösen. Es bedarf zunächst der Bewusstmachung der Reflexe, Muster und Routinen, mit denen der Mensch (auch als steuerndes Element einer Organisation) in Bezug auf sein Wissen agiert. Augenscheinlich kann er erst dann zuordnen, dass der erlebte Mangel mit der Art seines Umgangs mit Wissen zusammenhängt. Als nächster Schritt kann er hiernach tradierte Muster und Routinen in Frage stellen und verändern. Der eigene Überlebensinstinkt scheint für das Auslösen einer Aktivität im persönlichen Wissensmanagement auszureichen. Auf der Ebene eines Kollektivs bestehen hier offenbar jedoch Hemmnisse, die durch einen interessierten Dritten (wie zum Beispiel einen dezidierten Treiber in der Organisation) ausgeräumt werden müssen. Der Treiber beeinflusst dabei durch seine eigene Konditionierung maßgeblich die Form und durch den Wirkungsradius seiner organisationalen Macht die Reichweite des Wissensmanagements. Somit scheint bestätigt, dass ein organisationsweites Wissensmanagement eines Treibers bedarf, dessen Wirkungsgrad sich auf die ganze Organisation erstreckt. Fehlt die übergeordnete Koordination, die häufig sogar direkt dem Wissensmanagement als Organisationseinheit zugeschrieben wird (vgl. Kapitel 2.4.2), gedeiht Wissensmanagement dann dort zufällig, wo es Nährboden vorfindet und nimmt die Form an, die die natürliche Beschaffenheit des Bodens sowie seine Pflege zulassen.

Wenn Information durch Einbindung in Erfahrungskontexte im Menschen zu Wissen wird, sich Wissen dann im Handeln manifestiert und auch nur auf diese Weise für eine Organisation sichtbar (und darüber hinaus über das „es besser als andere können“ relevant) wird, sind Maßnahmen organisationalen Wissensmanagements, die darauf abzielen, Wissen in seiner Vorform als Information in einem Speichermedium zu kodifizieren, wenig erfolgversprechend. Information stellt dennoch eine bedeutende Basis für Wissensmanagement dar. Sein Sammeln, Dokumentieren und Speichern sollte jedoch nicht nur um Such-

funktionen erweitert werden. Vielmehr geht es darum, sicherzustellen, dass der richtige Empfänger zum richtigen Zeitpunkt das richtige Wissen daraus ableitet und in Handeln umwandelt. Dafür bedarf es empfängergerechter Zustellung relevanter und insbesondere verbindlicher Information ebenso wie der Möglichkeit, jegliche Information zum gewünschten Zeitpunkt suchen zu können und zu dürfen. Während IKT hier sicherlich einen Großteil der Anforderungen abdecken kann, reicht die reine ungesteuerte Wissensrepräsentation nicht aus. In der Konsequenz bedeutet das, dass ein organisationales Wissensmanagement dafür Sorge tragen muss, dass relevante Information dann in den Prozessen verfügbar ist, wenn sie gebraucht wird. Ist andererseits die Annahme richtig, dass echter Wissenstransfer ausschließlich zwischen Menschen erfolgt, wird Wissen auf dem Weg in die IKT wieder zu Information. Folglich sollte Wissensmanagement auch Impulse in die Prozesse setzen dürfen, die die Weitergabe und das Entstehen von Wissen stimulieren. Hierzu sollten seine humanzentrierten Instrumente in die Arbeitsabläufe integriert werden. Vermutlich ist es nicht sinnvoll, Wissens- und Informationsmanagement zu trennen. Es geht vielmehr um ihre geschickte Verknüpfung. Am Anfang sollte dabei für ihr gemeinsames Konstrukt die Frage stehen, was nach der Etablierung eines Wissensmanagements anders sein soll und wie der Einsatz von personen- oder technologiebasierten Instrumenten in abgestimmter Kombination darauf einzahlt. Wissensmanagement sollte sich dabei nicht selbst überlassen werden. Ohne steuernden Eingriff im Sinne eines Veränderungsmanagements bestimmt offenbar die bestehende Organisationskultur, wie viel und welche Art von Wissensmanagement sich entwickelt. Dem Verständnis folgend, dass Governance ein Mittel zur Einflussnahme ist (vgl. Eberl/Volkenandt 2015, 245), das sowohl im Sinne von leiten und mäßigen (vgl. Keohane/Nye 2000, 12) als auch steuern und überwachen (vgl. Eberl/Volkenandt 2015, 245) eingesetzt werden kann, kann unterstellt werden, dass es zur Steuerung eines Systems des Wissensmanagements geeignet ist. Insofern scheint der vom beobachteten Unternehmen gewählte Ansatz zur Einführung eines Systems des Wissensmanagements grundsätzlich geeignet. Insbesondere Smart Governance (vgl. Kapitel 2.3.4) kann hier sinnvoll zur Geltung kommen (vgl. Tab. 32).

### Governance

- ... braucht Komplexität
- ... koordiniert Kommunikation zum Zweck der Erreichung eines kollektiven Ziels durch Kollaboration
- ... gibt Verhaltensregeln, Prinzipien, Normen und Regeln vor
- ... versucht das Problem der Legitimation zu lösen
- ... entsteht aus einem Wissensdefizit heraus, das Kommunikation notwendig macht
- ... geht von der Fähigkeit einer gewissen Selbststeuerung aus, mit der Veränderungen selbstständig erkannt und Regeln entsprechend angepasst werden
- ... reproduziert das System durch Konstituierung seiner operativen Zyklen

**Tabelle 32: Governance als Steuerungsmechanismus für Wissensmanagement**  
(vgl. Kapitel 2.3.4 und Willke 2007b, 14-31)

Da der Umgang mit Wissen nicht auf bestimmte Disziplinen beschränkt ist, kann Wissensmanagement grundsätzlich überall entstehen. Welcher Bereich den Zuschlag für seine Etablierung oder Koordination bekommt, ist vermutlich sogar zweitrangig. Viel wichtiger scheint zu sein, wie viel Verbindlichkeit er auslösen kann. Notwendige Prämisse sind hier seine Beauftragung und die Definition der Kollaborationspartner. Hinreichende Prämisse ist die Bevollmächtigung zu Ausführung und koordinierend-steuerndem Eingreifen, das auch dann erlaubt sein muss, wenn es auf Kollaborationspartner oder andere Bereiche ausstrahlt. Andernfalls sucht sich Wissensmanagement seinen eigenen Weg und etabliert sich dort, wo der Widerstand am geringsten ist. In der folgenden Tabelle finden sich die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Arbeit in der Übersicht.

Annahme	Erklärungsversuch
<b>Jede Organisation entwickelt bewusst oder unbewusst eine Form des WM</b>	Eine Organisation als Kollektiv verschiedener Individuen kommt nicht ohne eine Form von Wissensmanagement aus. Im Zweifel erfolgt der Umgang mit Wissen unbewusst in Form eines impliziten Wissensmanagements (Tacit Knowledge Management).
<b>Die Selbstheilungskräfte einer Organisation greifen bei WM nicht</b>	Es gibt Selbstheilungskräfte in einer Organisation, über die das System der Organisation versucht, sein Überleben sicherzustellen. Diese greifen bei Wissensmanagement nicht, wenn zunächst die Subsysteme versuchen, ihr Überleben zu sichern und sie kein gemeinsames, übergeordnetes Ziel in Bezug auf Wissensmanagement entwickeln.
<b>WM braucht einen Treiber und Förderer</b>	Wissensmanagement braucht nicht nur einen Förderer und Treiber. Vielmehr bestimmen seine Überzeugung und sein Wirkungsradius Reichweite und Erfolgchancen des Wissensmanagements.
<b>Vision vom Zustand nach der Veränderung</b>	Der Erfolg eines Wissensmanagements hängt in hohem Maße davon ab, ob eine Vision davon formuliert worden ist, welche Veränderung es tatsächlich erreichen soll. Es geht um die Frage was anders sein soll, wenn das Wissensmanagement erfolgreich gewesen sein wird.

Annahme	Erklärungsversuch
<b>WM ist kein Instrument, sondern ein Prozess</b>	Wissensmanagement kann die häufig gestellte Erwartung nach einer schnellen und unkomplizierten Behebung eines Missstands im Umgang mit Wissen nicht erfüllen, solange nicht auch die Prozesse entsprechend und an einem Sollzustand ausgerichtet verändert werden. Es sollte nicht als etwas etabliert werden, das zusätzlich zur Arbeit stattfindet. Als Teil menschlichen Handelns ist es ein natürlicher Bestandteil der Arbeitsprozesse und sollte auch als solches eingeführt werden.
<b>Organisationales WM braucht eine Form der Steuerung</b>	Eine Organisation betreibt Wissensmanagement in der Regel, um Wissen für die Organisation nutzbar zu machen. Von sich aus sind Individuen nur in begrenztem Umfang bereit, sich (altruistisch) den Anforderungen einer Organisation und ihrem Wunsch nach Kontrolle und Steuerung von Organisationswissen unterzuordnen. Steuerung kann über Governance-Mechanismen erfolgen (korrigierendes Eingreifen bei Abweichung). Ungesteuert sucht sich die Organisation irgendeine Lösung.
<b>WM kann sinnvoll durch IKT unterstützt, nicht jedoch ersetzt werden</b>	Fehlt der Mensch als Empfänger einer Information, können IKT lediglich Informationen managen. Organisationen respektive deren Mitglieder unterscheiden häufig nicht zwischen Information und Wissen. Genau hier bedarf es noch intensiver Sensibilisierung.
<b>Differenzieren und Integrieren</b>	Auch die Arbeit an der Ressource Wissen kann arbeitsteilig erfolgen. Beschäftigen sich verschiedene Abteilungen mit Wissensmanagement sind Abgrenzung und Abstimmung ein wesentliches Element guten Zusammenwirkens. Auch Redundanzen können so vermieden werden.
<b>Es gibt kein Patentrezept für ein optimales WM</b>	Weder gibt es das eine Wissensmanagement, noch den einen Wissensmanagementprozess oder das eine Wissensmanagementinstrument. Wissensmanagement ist abhängig von IST-Situation, gewünschten Sollzustand, Veränderungsnotwendigkeit und Veränderungsbereitschaft. Es muss also situativ auf den Bedarf abgestimmt werden.
<b>Mikro-WM verhindert Makro-WM</b>	Wenn der Mensch die Tendenz hat, Antworten auf seine Fragen primär in seinem direkten Umfeld zu suchen (vgl. u.a. Gammelgaard et al. 2004, 13), kann ein Wissensmanagement, das nicht dabei unterstützt, dieses Umfeld zu erweitern, schwerlich Wirkung entfalten, die über das hinaus geht, was ohnehin schon da ist oder gemacht wird.
<b>WM ist keine einzelne Aktion, sondern eine nachhaltige Veränderung</b>	Hier hilft der Vergleich zur Homöopathie: Solange Wissensmanagement als punktuelle Maßnahme und nicht als nachhaltige Veränderung verstanden und ausgeführt wird, setzt es nur am Symptom, nicht aber an der Ursache an.
<b>Auch Wissenskultur kann nicht verordnet werden</b>	Es kann nur so viel kollektive Intelligenz entstehen wie das Kollektiv zulässt. Gemeinsam sind wir schlau bedeutet vor allem den Abbau von Hemmnissen wie Abwehrverhalten, Selbstschutzreaktionen oder Erlösungsphantasien. Die Organisation sollte hier investieren und gezielt über die Zeit sensibilisieren.
<b>Helden mögen keine Hausfrauenarbeit</b>	In Organisationen, die eine Heldenkultur haben, ist die Veränderungsnotwendigkeit besonders groß. Beim Feuerlöschen zum Held zu werden, ist in solchen Kulturen nachhaltig attraktiver als das Feuer unspektakulär durch perfekten Brandschutz verhindert zu haben.



Annahme	Erklärungsversuch
<b>Kein WM ist besser als irgendein WM</b>	Ein Wissensmanagement in der Hoffnung einzuführen, es wäre ein Rezept für die schnelle und einfache Lösung komplexer Probleme, oder es nur einzuführen, um dem Anspruch gerecht zu werden, über ein solches zu verfügen, haben sich als nicht zielführend herausgestellt. Es scheint vielmehr empfehlenswert, kein Wissensmanagement als teilreflektiert irgendein Wissensmanagement einzuführen.

**Tabelle 33: Die wichtigsten Erkenntnisse in der Übersicht**  
(eigene Darstellung)

Unabhängig davon, dass eine Erwartungshaltung, es könnte eine Generalvorlage für die erfolgreiche Einführung von Wissensmanagement geben, aus Sicht des Autors utopisch ist, war die Entwicklung einer solchen auch gar nicht Ziel dieser Untersuchung. Aus den Beobachtungen und Erkenntnissen dieser Forschungsarbeit kann vielmehr abgeleitet werden, dass es genau das Erfolgsrezept nicht gibt. Es scheint zielführender, die Unvermeidbarkeit einer gewissen Unbeherrschbarkeit der Evolution eines Wissensmanagements anzuerkennen. Während diese Erkenntnis nach Meinung des Verfassers grundsätzlich für Veränderungsprozesse gültig ist, will diese Arbeit sie nur auf die Einführung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen beziehen. Diese Einsicht trägt die Hoffnung in sich, dass sie auch von Praktikern berücksichtigt wird, und sie der Einführung eines Wissensmanagements mehr inhaltlichen, räumlichen und zeitlichen Freiraum zugestehen. Gleichzeitig ergibt sich daraus auch eine Antwort auf die Frage aus Kapitel 1.3, warum es Wissensmanagement vielfach noch schwer in Unternehmen hat, und es oft hinter seinen Erwartungen zurückbleibt. Wissensmanagement ist in sich deutlich komplexer als für die Praxis praktikabel ist. Wegen seiner eigenen Komplexität ist es nicht in der Lage, die Erwartungshaltung nach schnellen und einfachen vielleicht sogar simplifizierenden Lösungen zu erfüllen. Schaut man nur von außen auf Wissensmanagement, gibt sich die Komplexität nicht ohne weiteres zu erkennen. In der Praxis offenbart sie sich dann sehr schnell.

Eine echte Empfehlung soll hier nicht ausgesprochen werden. Einige Anhaltspunkte, die hilfreich bei der Einführung eines Wissensmanagements sein können, sollen dem Leser jedoch nicht vorenthalten werden. Wichtig ist hierbei, dass es nicht um einen, die Organisation umspannenden Ansatz geht. Die unten beschriebenen Schritte können auf jeder Organisationsstufe stattfinden.

Am Anfang steht die bewusste Entscheidung auf der Organisationsebene, auf der Wissensmanagement implementiert werden soll, den aktuellen Umgang mit Wissen überdenken zu wollen. Die Akzeptanz, dass Wissensmanagement weder Allheilmittel noch ausschließlich IKT ist und auch keine schnelle, simplifizierende Lösung bereitstellen kann, ist dabei essentiell. Zur Etablierung sollte ein konstitutives System des Wissensmanagements eingerichtet werden, dass nicht nur die Steuerung übernimmt, sondern begleitend durch Sensemaking sensibilisiert und motiviert. Wesentlich sind dabei sowohl die Analyse des IST-Zustands als auch die genaue Beschreibung des gewünschten Soll-Zustands, der nach der Veränderung im Umgang mit Wissen erreicht worden sein soll. Ebenfalls sollte in die Bewertung der Schwächen, Stärken, Chancen und Risiken, die sich sowohl bei Beibehalten des aktuellen Vorgehens als auch bei Einleiten der Veränderung ergeben können, und in eine Aufwand-Nutzen-Bewertung investiert werden. Elementar ist auch die Prüfung von praktischer Durchführbarkeit (zeitlich, räumlich, inhaltlich) und Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen. Es sollte eine bewusste Entscheidung für ein machbares Wissensmanagement fallen, das als ein durch einen motivierten und überzeugten Treiber aktiv unterstütztes Projekt pilotiert und in Form eines sich selbst überprüfenden und optimierenden Zyklus nachhaltig etabliert wird. Die Lernerfahrung sollte aktiv zur Verfügung gestellt und mit dem Angebot einer Kopierkooperation verbunden werden. Das steuernde Wissensmanagement sollte wildes Kopieren verhindern und an allen Kopiervorgängen oder Weiterentwicklungen beteiligt sein.

## 5.4 Reflexion und Ausblick

Sicherlich entsprach der Zustand, der sich am Ende der Beobachtungsperiode dieser Untersuchung darstellte, nicht uneingeschränkt den Erwartungen des konstitutiven Systems des Wissensmanagements des untersuchten Unternehmens. Die Erkenntnisse aus Sicht der Forschung können jedoch als aufschlussreich angesehen werden. Während das außergewöhnliche, vom Unternehmen gewählte Vorgehen zur Einführung eines Wissensmanagements nicht zu einem steuerbaren, sich unternehmensweit ausbreitenden Wissensmanagement geführt hatte, ermöglichte es doch dem Forscher Einblick in die Wirkzusammen-

hänge von Wissen, Mensch und Organisation. Als eine Kernerkenntnis kann aus Sicht des Verfassers gelten, dass Wissensmanagement sogar entgegen abweichenden Erkenntnisgewinn von Unternehmen gerne als schnelle Lösung für akute Probleme interpretiert wird und wahrscheinlich genau aus diesem Grund oft nicht in der Lage ist, gestellte Erwartungen zu erfüllen und sich nutzenstiftend zu etablieren. Gerade die beinahe hastige Flucht in Instrumente der IKT spricht für diese Einschätzung. Folglich stellte die bewusste Entkopplung von Wissens- und Informationsmanagement im beobachteten Unternehmen eine große verstandesmäßige Hürde dar. Eine weitere bedeutende Erkenntnis ist, dass der vom Unternehmen gewählte Weg zur Einführung eines Wissensmanagements vermutlich tauglicher ist als ein rigides, statisches, top-down oktroyiertes Überziehen der Organisationskultur mit einem verordneten Wandel. Die Akzeptanz neuen Gedankenguts zu einem veränderten Umgang mit Wissen entsteht bei der Einführung über Perturbation des Systems allmählich, im weitesten Sinne natürlich wachsend. Auffällig war dabei allerdings – insofern diese Erkenntnis verallgemeinerbar ist –, dass es viele Interventionen im Beobachtungsfall nicht schafften, ohne weiteres den geschützten Interventionsraum (zum Beispiel im Rahmen eines Workshops) zu verlassen. Vielfach konnten die gewonnenen Erkenntnisse nicht unmittelbar in die Prozesse und Routinen der Geschäftstätigkeit übertragen werden. Erst über die Aufrechterhaltung verketteter Interventionen als Reaktion auf einen ausbleibenden Erfolg, war eine Ausdehnung der Veränderung beobachtbar. Zeit hat sich somit als kritischer Faktor herausgestellt. Wahrscheinlich wird ein Top-down-Vorgehen für Durchdringung, Akzeptanz und nachhaltige Verankerung des Wandels im organisationalen Selbstverständnis nicht weniger Zeit in Anspruch nehmen. Da es meist aber gar keine Ambitionen hat, eine systemische Komplexität im Vorfeld zu adressieren und seinen Erfolg über die dauerhafte Sicherung in der Kultur zu belegen, ist es rein prozessual schneller als erfolgreich beendet ausweisbar. Die tatsächliche kulturelle Veränderung findet dabei in der Regel erst statt, wenn die Top-down-Einführung bereits abgeschlossen ist. Für Unternehmen wird es zudem vermutlich eher eine abschreckende Wirkung haben, wenn bei einer Veränderung der Organisation am Anfang weder beschrieben werden kann noch will, wie der Endzustand aussehen wird. Die Beschreibung eines Sollzustands

hat auch den Vorteil, dass Selbstführung und innere Abstimmung des Systems (vgl. Kieser/Kubicek 1992, 470) durch die Vorgabe klarer Ziele, einer Zuweisung klarer Aufgaben und Feedbackmechanismen sowie der Zuschreibung eines internen Kontextes (vgl. Kieser/Kubicek, 473-479) leichter adressiert werden können. Diese Aufgabe kam bei den Interventionen dem Treiber zu. Fehlte seine Vision, setzte die Veränderungen der formalen Regeln, die eine Organisation in hohem Maße prägen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, 455), kaum ein. Eine dritte Erkenntnis ist daher, dass vermutlich genau aus diesen Gründen der Top-down-Ansatz auch in Zukunft von vielen Unternehmen bevorzugt werden wird. Somit scheint eine Kernfrage für die Zukunft des Wissensmanagements zu sein, wie Wissensmanagement es schafft, sich vom Informationsmanagement zu lösen und sich selbst schmackhaft für das oberste Management zu machen, damit es ihm leicht fällt, die Vision Wissensmanagement zu tragen.

Während Wissensmanagement viel beschrieben und analysiert worden ist, haben aus Sicht des Verfassers weder Praxis noch Wissenschaft bisher eine befriedigende Antwort auf die Frage gefunden, wie ein Unternehmen sich selbst dazu bringt, sein richtiges Wissensmanagement zu bestimmen und einzuführen. Offensichtlich kann sich ohne weiteres ein Wissensmanagement bilden, das zwar das Überleben der Organisation sicherstellt, dabei aber weder das richtige noch überhaupt ein gutes Wissensmanagement sein muss. Die dadurch entstehende Einschränkung der Leistungsfähigkeit der Organisation wird dann zu Lasten anderer Systemkomponenten (wie zum Beispiel nachlassende Qualität, Überlastung der Humanressource, etc.) erkaufte. Zunehmende Phänomene wie Burnout oder Karoshi (Japanisch für Tod durch Überarbeitung) deuten eine gewisse Tendenz in diese Richtung an. Besonders organisch über einen langen Zeitraum gewachsene Unternehmen scheinen Schwierigkeiten zu haben, sich von ihren etablierten Strukturen zu lösen. Die Erkenntnisse aus der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass es entweder des Aufbaus einer temporären Parallelstruktur für die Einführung eines Wissensmanagements bedarf, die dem Unternehmen erlaubt, das Tagesgeschäft nebenher unbeeinträchtigt fortführen zu können, oder dass der Umbruch zu einem favorablen Wissensmanagement zu Lasten des Tagesgeschäfts erfolgen muss. Beides ist nicht wirklich realistisch. Mit Blick auf die Vermutung, dass ein System immer dann zum Umbruch

bereit ist, wenn seine Überlebensfähigkeit in Frage steht (vgl. Starr 1991, 124, vgl. auch Kapitel 4.5.4), könnte Wissensmanagement immer nur in Zeiten massiven Umbruchs eingeführt werden. Allerdings auch nur dann, wenn der Umgang mit dem Wissen an sich als das Problem erkannt und akzeptiert und Wissensmanagement als dominante Lösung identifiziert worden ist. Dass ein weicher, schwer messbarer Faktor Wissensmanagement in kritischen Zeiten, die durchaus existenzbedrohend sein können, in den Fokus rückt, ist aus Sicht des Autors nur bedingt erwartbar. Eine Lösung könnte die grüne Wiese sein. Dann könnte der Umbruch ohne Altlasten natürlich herbeigeführt werden und sich das im jeweiligen Moment stimmige Wissensmanagement entwickeln. Ist dann allerdings die Annahme von Kotter (vgl. Kapitel 4.3.1.1) richtig und auf Wissensmanagement übertragbar, müsste das so entstandene Wissensmanagement doch wieder kontinuierlich auf seine Systempassung überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Daraus leitet sich wiederum die aus Sicht des Autors noch nicht ausreichend adressierte Frage nach der richtigen organisatorischen Verortung von Wissensmanagement ab: Ist Wissensmanagement ein hoheitliches Thema? Wer sollte dann sinnvollerweise die Hoheit darüber haben?

Die Reflexion zusammenfassend sollen an dieser Stelle die im Verlauf dieser Arbeit aufgedeckten Ansätze zur Implementierung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen in der Übersicht aufgeführt werden (vgl. Abb. 39). Essentiell ist dabei aus Sicht des Verfassers, dass diese Ansätze vermutlich echte Alternativen darstellen, sie in Aufwand und Wirkung jedoch deutlich variieren. Während der Versuch eines kulturellen Umbruchs sicherlich nach wie vor eine Option ist, deren Vorzüge in Geschwindigkeit und Planbarkeit liegen, birgt sie die große Gefahr, dass die tatsächliche Veränderung erst zu wirken beginnt, wenn der Prozess der Einführung an sich bereits abgeschlossen ist, sich unter Umständen aber erst dann abzuzeichnen beginnt, welche Kultur sich tatsächlich bilden wird. Dem gegenüber steht das andere Extrem, die Kultur einfach entstehen zu lassen. Hier können drei Unterfälle unterschieden werden. Die Kulturgenease lässt die Kultur entstehen, die es gerade braucht. Dazu muss sie allerdings von alten Auflagen befreit sein. Somit entspricht sie im weitesten Sinne einem Neuanfang, vergleichbar einer Organisationsgründung. Über die Stimulierung einer Kulturveränderung – wie beim beo-

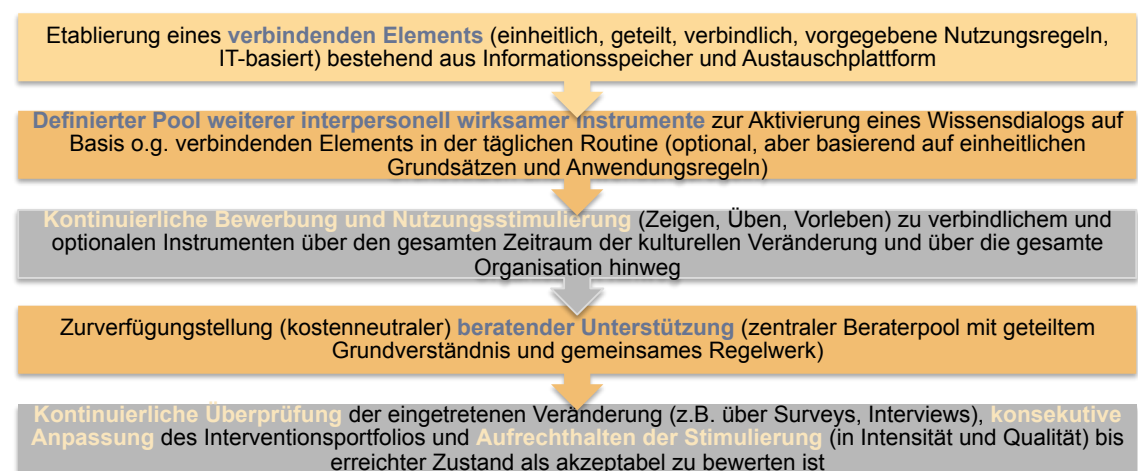
bachteten Unternehmen – kann eine Organisation langsam an eine neue Kultur herangeführt werden. Dabei kann man entweder steuernd eingreifen oder die Kultur der freien Entfaltung überlassen. In beiden Fällen ist der Aufwand vergleichbar dem eines kulturellen Umbruchs. Während bei einem Vorgehen über Stimulation vermutlich noch weniger vorherbestimmbar ist, welche Kultur sich schlussendlich bildet, als bei einem kulturellem Umbruch, sollte die dann entstandene Kultur am Ende jedoch zumindest in sich gefestigt und stimmig sein.

Kultureller Umbruch	Stimulation kulturellen Wandels		Kulturgenese
	Kontrollierte Stimulation	Freie Stimulation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Design eines vollstufigen KM-Systems</li> <li>- gesteuerte Einführung</li> <li>- Management des kulturellen Umbruchs (planen, steuern, kontrollieren)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Planbarkeit</li> <li>• Direkte Steuerung</li> <li>• Zeitlich „vorhersehbar“</li> <li>• Großer Aufwand</li> <li>• Kulturschock</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulierung einer kulturellen Entwicklung auf Basis eines definierten Sollzustands</li> <li>- Beobachtung der Veränderung als Basis für Adaption des Vorgehens</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Planbarkeit</li> <li>• Steuerung kurskorrigierend auf Basis Beobachtung</li> <li>• Zeitlich weniger vorhersehbar</li> <li>• mittlerer Aufwand</li> <li>• Begleitung des Wandels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuierliches Setzen von Impulsen in die Kultur (ggf. auf Basis einer Zielvision) ohne Eingriff in Entwicklung</li> <li>- Beschreibung erreichten Zustands</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum planbar</li> <li>• Steuerung dem System überlassen</li> <li>• Zeitlich kaum vorhersehbar</li> <li>• Reduzierter Aufwand</li> <li>• Stimulierung eines Wandels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Greenfield“ (z.B. Ausgründung)</li> <li>- Freie Entfaltung der (Wissens-)Kultur auf Basis ihres Bedarfs (wie es das System in dem Moment braucht)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht planbar</li> <li>• Selbststeuerung des Systems</li> <li>• Zeitlich nicht vorhersehbar</li> <li>• Großer Aufwand (insbesondere zeitlich)</li> <li>• Genesis einer Kultur</li> </ul>
<b>Empfehlung</b> (für alle): Beschreibung eines Sollzustands in der Zukunft als Basis   Etablierung von Prozessen und Instrumenten, damit Wissen in die Kommunikation kommt   IKT-System als Datenbasis			

Abnahme der Steuerbarkeit der Entwicklung des KM ————— Zunahme der Selbststeuerung

**Abbildung 39: Reflexion alternativer Ansätze zur Implementierung eines Systems des Wissensmanagements im Unternehmen**  
(eigene Darstellung)

Ein möglicher Weg zur Einführung eines Wissensmanagements über kontrollierte Stimulation der kulturellen Entwicklung wird in Abbildung 40 dargestellt.



**Abbildung 40: Einführung eines Wissensmanagements über kontrollierte Stimulation**  
(eigene Darstellung)

Abbildung 40 stellt somit die Kernelemente dar, die aus Sicht des Autors dazu führen können, dass eine kontrollierte Stimulierung eines Kulturwandels in Bezug auf die Einführung eines Wissensmanagements im Sinne dieser Arbeit erfolgreich sein kann. Dabei wird der im untersuchten Unternehmen beobachtete Ansatz um die wesentlichen Erkenntnisse dieser Untersuchung ergänzt. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang sicherlich das Faktum der kontrollierten Stimulierung. Eine freie Stimulierung kann auch erfolgen. Allerdings wird sich dann auch weitestgehend frei entwickeln, was am Ende überleben kann.

Unabhängig von den Erkenntnissen aus dieser Arbeit gibt ferner der Status-Quo des Wissensmanagements in der Praxis nach Meinung des Autors grundsätzlich ein eher entzaubertes Bild ab. Weder Wissen noch Wissensmanagement bekommen einen (echten) eigenen Status zugeschrieben. Selbst wenn die Bedeutung beider Themen verbal formuliert hoch im Kurs stehen, gestaltet sich die tatsächliche Umsetzung schwierig. Bei der immensen Bedeutung von Wissen als Produktionsfaktor war diese Einsicht erstaunlich.

Abschließend sei noch die Frage gestellt, ob es auch in Zukunft noch richtig sein wird, dass Wissen an den Mensch gebunden ist. Kommt es tatsächlich zur prognostizierten Vernetzung maschineller Intelligenz (vgl. u.a. Prockl/Pflaum 2012, 207; Kaufmann 2015, 4-6; Roth 2016, 5) und Verschmelzung von Mensch und Maschine (vgl. u.a. Anthes 2006, 28; Fuller 2013, 2), scheint es nahezu unvermeidbar, dass sich Wissen vom Menschen lösen wird. Dann kommt auch dem Wissensmanagement eine vollkommen neue Rolle zu – insofern es dann überhaupt noch gebraucht wird.

## 6 ANHANG

### 6.1 Glossar

#### 6.1.1 BEDEUTENDE INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS IN DER ARBEIT

**Befragung:** Befragungen werden im Wissensmanagement eingesetzt, wenn durch gezielte Fragen oder andere Stimuli Informationen von Individuen oder Gruppen eingeholt werden sollen (vgl. Mittelman 2011, 71). Sie dienen vorrangig der Externalisierung – wenn sie in Gruppen durchgeführt werden auch der Teilung – impliziten Wissens (vgl. Mittelman 2011, 71).

**Best Practice:** Ist für ein Problem eine Lösung entwickelt worden, die sich im Vergleich mit anderen als die beste herausgestellt hat, sollen die bestehenden (suboptimalen) Lösungen durch die best practice abgelöst werden (vgl. Lehner 2012, 196). Bei Best Practice Sharing geht es darum, die erfolgreichsten Praktiken zu identifizieren und mit dem Ziel der Stimulierung der Nachahmung anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen (vgl. Kilian et al 2007, 79). Die Anwendung ist hier jedoch nicht verbindlich.

**Buddy Concept:** Das Buddy Concept basiert auf der Idee der Tandemarbeit. Dabei geht es um eine Erweiterung der Idee des Projektlernens (vgl. Mittelman 2011, 116-118). Im Mittelpunkt steht der Gedanke, dass verschiedene Projekte nicht von getrennten Verantwortlichen alleine betreut und dann im Bedarfsfall (Ausfall, Krankheit, Urlaub, Stellenwechsel) mit zusätzlichem Aufwand übergeben werden müssen. Das Buddy Concept sieht vielmehr vor, dass Projektarbeit in Tandems erfolgt. Dabei ist je ein Tandempartner der Hauptverantwortliche für eine der Aufgaben, der andere arbeitet unterstützend in geringerem Umfang, aber kontinuierlich mit. So wird sichergestellt, dass beide Tandempartner über das Wissen verfügen, der Wissenstransferprozess jedoch nicht zusätzlich, sondern über gegenseitige Unterstützung erfolgt, also im besten Fall keinen Zusatzaufwand generiert.

Unter dem Namen Buddy Concept wurde noch ein weiteres Instrument des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen eingesetzt. Das zweite



Buddy Concept folgt der Logik des Schüler-Lehrer-Verhältnisses<sup>106</sup>, bei dem der Wissenstransfer dadurch erfolgt, dass einem Wissensnehmer ein erfahrener Wissensgeber zur Seite gestellt wird, der seine Erfahrungen im laufenden Prozess „on-the-job“ an den Wissensnehmer weitergibt und so gleichzeitig die korrekte Anwendung überwachen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann.

**Co-Creation-Workshop:** Workshop zur kreativen Auseinandersetzung mit einem Problem und zur Erarbeitung einer Lösung durch Nutzung und Konsolidierung verschiedener Erfahrungshintergründe und Perspektiven (vgl. Kapitel 2.4.4.2).

**Communities (of Practice, of Experts):** Communities gibt es mittlerweile für Praktiker, Experten, Interessierte und viele mehr. Die Ursprungsidee bezog sich auf Communities of Practice, in den sich informell Menschen zusammentun, die eine gleiche Expertise oder Passion teilen und sich darüber ungezwungen austauschen wollen (vgl. Wenger/Snyder 2000, 139-140).

**Expert Debriefing:** dient in erster Linie dem strukturierten Transfer funktionsrelevanten Wissens ausscheidender oder wechselnder Mitarbeiter auf einen Nachfolger (vgl. Mittelman 2012, 95).

**Good Practice:** gibt es für ein Problem eine gute Lösung, die bereits einmal erfolgreich eingesetzt werden konnte, spricht man von „good practice“. Ziel ist dabei, gute Praktiken für weitere Handlungsabläufe zur Verfügung zu stellen,

---

<sup>106</sup> Ein Schüler-Lehrer- oder besser gesagt eine Lernend-Lehrend-Verhältnis wird in verschiedenen Instrumenten des Wissens- und Lernmanagements adressiert. Dabei erhält es oft unterschiedliche Namen, die im Laufe der Zeit teilweise eine Veränderung der inhaltlichen Belegung erfahren haben. Erwähnenswert sind hier bspw. das Sempai-Kohai-Prinzip, das wohl den stärksten Bezug zu einer wohlwollenden und die gesamte Entwicklung einer Person lehrend und beratend begleitenden Lernpartnerschaft widerspiegelt, bei der Lehrende in eine väterliche Förderer- und Wegbereiterrolle schlüpft (vgl. Maier 2004, 149). Vom Ursprung her ähnlich angelegt ist das Mentoring. Größtes Unterscheidungsmerkmal ist, dass der Mentor dem Mentee eher auf Augenhöhe begegnet und zur Reflexion anregen soll (vgl. Mittelman 2011, 45). Heute wird Mentoring in der Praxis häufig auf die Aufgabe reduziert, Karrieretüren zu öffnen. Ebenfalls zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang das Coaching. Von der Grundidee her mit Mentoring und Sempai-Kohai vergleichbar, bleibt der Coach jedoch neutral und unterstützt den Coachee dabei Probleme zu bearbeiten und dabei neue Fähigkeiten zu erwerben und auszuprobieren (vgl. Mittelman 2011, 43). Coaching wird bisweilen gerne auf die Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen im zwischenmenschlichen Bereich reduziert.

zur Anwendung zu bringen und somit zu vermeiden, das Rad noch einmal neu zu erfinden (vgl. Kilian et al. 2007, 79; SDC 2009, 47).

**Impulsreferat:** Impulsreferat ist vom Grundsatz her ein Kurzvortrag zu einem bestimmten Thema, der eine Diskussion zu diesem Thema anregen soll (vgl. Kilian et al. 2007, 129).

**Knowledge Flow Maturity Assessment:** Ziel des Knowledge Flow Maturity Assessments ist die Formulierung eines gewünschten Zielbilds zu einem guten Umgang mit Wissen, die Erfassung und Bewertung der aktuellen Aktivitäten im Umgang mit Wissen und ihrer tatsächlich wahrnehmbaren Wirkungsweise sowie der Abgleich zwischen IST und SOLL (vgl. Kapitel 2.4.4.4).

**Knowledge Networks:** dienen der Zusammenführung einer Anzahl von Menschen, Ressourcen und ihrer Beziehung zueinander mit dem Ziel, über Wissenskreations- und -transferprozesse Wissen anzuhäufen und zu nutzen, um so einen Mehrwert zu generieren (vgl. Back et al. 2005, 7).

**Kommunikationsforum:** ein Ort intensiven Erfahrungsaustausches (vgl. Mittelman 2011, 147). Dabei geht es über den reinen Austausch hinaus vor allem darum, den Blick für das Gesamtsystem oder komplexe Zusammenhänge zu öffnen, zu schärfen, zu vergemeinschaften und integrativ zu verarbeiten (vgl. auch Mittelman 2011, 147). Diese Zusammenkünfte können unter Zuhilfenahme von Werkzeugen der IKT auch in einem virtuellen Raum stattfinden (vgl. Mittelman 2011, 147).

**Leaving Expert Process:** der Leaving Expert Prozess ist (wie die Wissensstaffette, das Transferwerk und ähnliche Instrumente) ein Instrument zur Bewahrung des Wissens scheidender Mitarbeiter (vgl. Hofer-Alfeis 2008, 44-54).

**Lessons Learned:** werden mehrheitlich als das Sammeln, Bewerten, Konsolidieren und Dokumentieren von Erfahrungen, Entwicklungen, Hinweisen, Fehlern und Risiken, die im Verlauf eines Projekts oder Programms zu Tage getreten sind, verstanden (vgl. SDC 2009, 67).

**Lunch & Learn:** kurze Qualifizierungseinheit, die in der Mittagspause stattfindet (auch unter dem Begriff Brown-Bag-Meeting bekannt – benannt nach den für die USA typischen braunen Lunchtüten). Wichtig ist, dass Essen und Lernen

didaktisch geschickt kombiniert werden, da die Nahrungsaufnahme zum Beispiel die Möglichkeiten zu interagieren einschränkt.

**MikroArtikel:** Kern ist die Verfassung eines Artikels über eine Lernerfahrung. Seine Grundform umfasst die Bausteine Thema/Problem/Headline, Geschichte/Storyline/Kontext, Einsichten/Lessons-Learned, Folgerungen und Anschlussfragen (vgl. Willke 2007a, 84-85).

**Narrativer Wissenstransfer:** vgl. Storytelling.

**Peer Assist / Peer Review:** Methode, bei der Einbindung des Erfahrungshintergrunds von Kollegen und Partnern die eigene Perspektive in Bezug auf ein Problem und seine mögliche Lösung erweitern soll (vgl. SDC 2009, 85).

**Speed Debriefing:** Instrument für schnellen und spontanen Austausch von – meist faktenbasiertem – Wissen, das von der Abteilung Wissensmanagement des beobachteten Unternehmens entwickelt wurde. Die Teilnehmer halten relevante Themen verdeckt auf einen Zettel fest und geben sie in ein Gefäß. Aus diesem werden nach und nach die Zettel gezogen. Die Teilnehmer (mit Ausnahme des jeweiligen Themenpaten) beschreiben kurz, welches Bild das Thema bei ihnen auslöst, was sie dazu kennen, was ihnen in dem Zusammenhang unklar ist. Im Anschluss reflektiert der Themenpate auf das, was er gehört hat: was hat ihn (warum) überrascht hat, was hat thematisch noch gefehlt oder war unrichtig.

**Storytelling:** Storytelling dient der Übertragung von Wissen und Erfahrungen unter Zuhilfenahme des Instruments des Geschichtenerzählens (vgl. Mittelman 2011, 80). Storytelling lebt von der Qualität des Erzählens.

**Tabula Rasa:** im Wesentlichen geht es darum, vom Alten unbeeinflusst etwas Neues beginnen zu können. Damit Platz für das Neue entstehen kann, muss das Alte zunächst bereinigt werden (vgl. Kilian et al. 2007, 211). In diesem Sinne geht es auch um Entlernen (vgl. Kapitel 2.5.5). Allerdings ist Tabula Rasa etwas radikaler, da bei der Bearbeitung eines Falls, dem Finden einer Lösung oder sonstigen Anwendungsfeldern das Alte so behandelt wird, als würde es gar nicht existiert haben. Ihren Ursprung hat Tabula Rasa in der Antike. Man ging davon aus, dass ein Lernender wie einen leere Tafel (lat. tabula rasa) ist,

die sich im Laufe seines Lernlebens mit dem gelehrten Wissen füllt (vgl. Trembl 2002, 97).

**Wiki:** Sammlung von Webseiten, die in der Regel (vom Nutzer) selbst einfach bedient werden können und dem Anhäufen von Informationen dienen (vgl. Kilian et al. 2007, 229).

**Wissenskarten:** dienen der Visualisierung wichtiger Beziehungen und Zusammenhänge in Bezug auf Wissen und Kompetenzen zwischen verschiedenen Entitäten (vgl. Mittelmann 2011, 180-195) und schaffen Transparenz über vorhandenes Wissen (vgl. Kilian et al. 2007, 235).

**Wissenskaskade:** im Prinzip geht es bei einer Wissenskaskade, wie sie das beobachtete Unternehmen einsetzen wollte, um ein Top-Down-Kommunikationsmodell mit Rückkopplungsschleifen auf jeder Kommunikations-ebene. Die Information wird von oben nach unten von Stufe zu Stufe weitergegeben. Dabei findet die Kommunikation mit der jeweils direkten, nächsten Stufe statt. Der Fokus liegt nicht auf Informationsverteilung, sondern auf einem Dialog, der Fragen und Feedback zulässt. Sind diese geklärt, findet die Weitergabe auf die nächste Stufe statt, wo sich der Prozess wiederholt. Das kann natürlich dazu führen, dass neue Fragen aufgeworfen werden, die bisher noch nicht adressiert wurden. Diese werden auf jeder Stufe gesammelt und in einer Rückwärtskaskade wieder nach oben zurückgespiegelt, dort geklärt und erneut kommuniziert.

**Wissensstafette:** die Wissensstafette ist eine Variante des Experts Debriefings bei der es im Schwerpunkt um die Vermittlung von Erfahrungswissen geht (vgl. Mittelmann 2011, 99).

**Yokoten:** Von Yoko (jap. für Breite) und Tenkai (jap. für Entfaltung) (vgl. Yokoten 2012, 3). Yokoten gehört zu den Lean-Management-Initiativen Toyotas (vgl. Cavaleri 2012, 333). „Yokoten: Spreading the learning laterally“ (Obara 2012, 90). Zentraler Ansatz ist das Kreieren und Teilen von Lernerfahrungen aus Problemlösungsinitiativen (vgl. Cavaleri 2012, 333) und die schnelle, horizontale Weitergabe dieses Wissens über das ganze Unternehmen (vgl. Meyer 2012, 156).

## 6.1.2 INSTRUMENTE DES WISSENSMANAGEMENTS IM BEOBACHTETEN UNTERNEHMEN

Folgende nicht IT-basierte Instrumente des Wissensmanagements kamen im beobachteten Unternehmen verstärkt zum Einsatz:

- Buddy-Concept (vgl. Kapitel 7.1)
- Co-Creation Workshop (vgl. Kapitel 2.4.4.2)
- Community-Konzepte (vgl. Kapitel 7.1)
- Impulsvortrag/-referat (vgl. Kapitel 2.4.4.1)
- Knowledge Flow Maturity Assessment (vgl. Kapitel 2.4.4.4)
- Lessons-Learned-Workshops (vgl. Kapitel 7.1)
- MikroArtikel (vgl. Kapitel 2.4.4.3)
- Peer-Assist-Konzepte (vgl. Kapitel 7.1)
- Schulung
- Training
- Vortrag
- Wissensstafette (vgl. Kapitel 7.1)
- Yokoten (vgl. Kapitel 7.1)

Zu den vorrangig eingesetzten, IT-basierten Instrumenten des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen zählten:

- Intranet
- Lessons-Learned-Datenbanken
- Share (Abteilungsverzeichnis)
- SharePoint<sup>107</sup>
- Wiki<sup>108</sup>

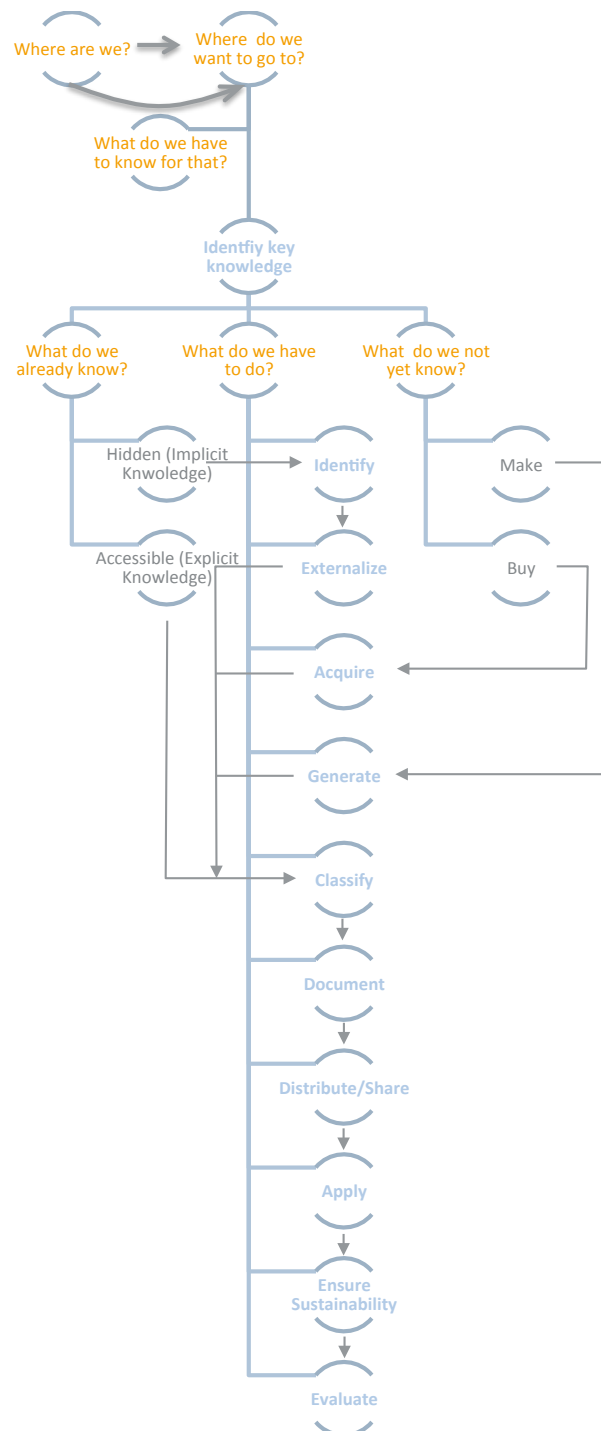
---

<sup>107</sup> Sharepoint ist eine webbasierte Anwendung für Content Management und Zusammenarbeit (vgl. Schmidt/Seidler 2010, 23-24).

<sup>108</sup> Wiki ist eine interaktive Webseite, bei der die Anwender nicht nur lesen, sondern auch eigene Inhalte verfassen können (vgl. Orth 2009, 75).

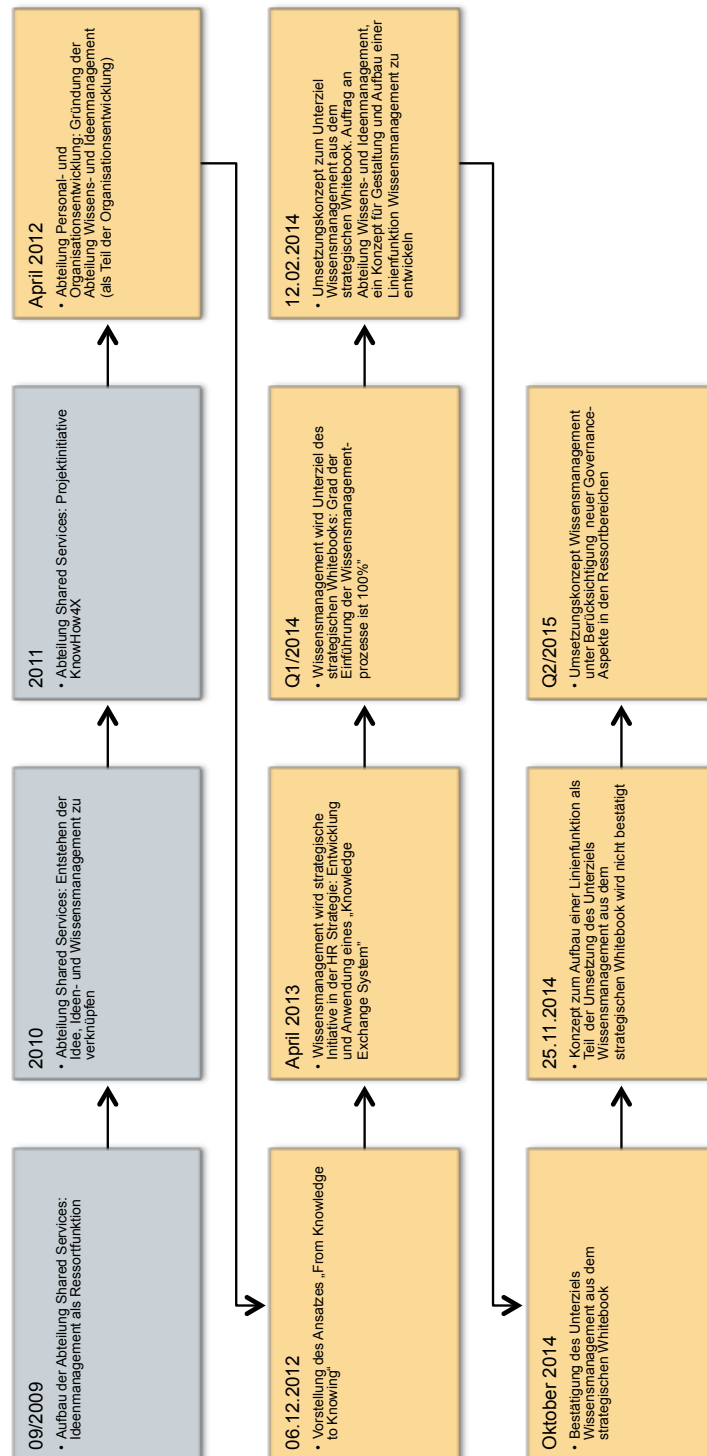
## 6.2 Einfaches Modell zur Bewertung des Handlungsbedarfs im Wissensmanagement

Im beobachteten Unternehmen war folgendes Bewertungsmodell eine der Grundlagen für die Klärungsgespräche für eine Unterstützungsleistung des Beratersystems Wissensmanagements.



**Abbildung 41: Modell zur Bewertung des Handlungsbedarfs im Wissensmanagement**  
(eigene Darstellung in Anlehnung an das Vorgehen des konstitutiven Wissensmanagements)

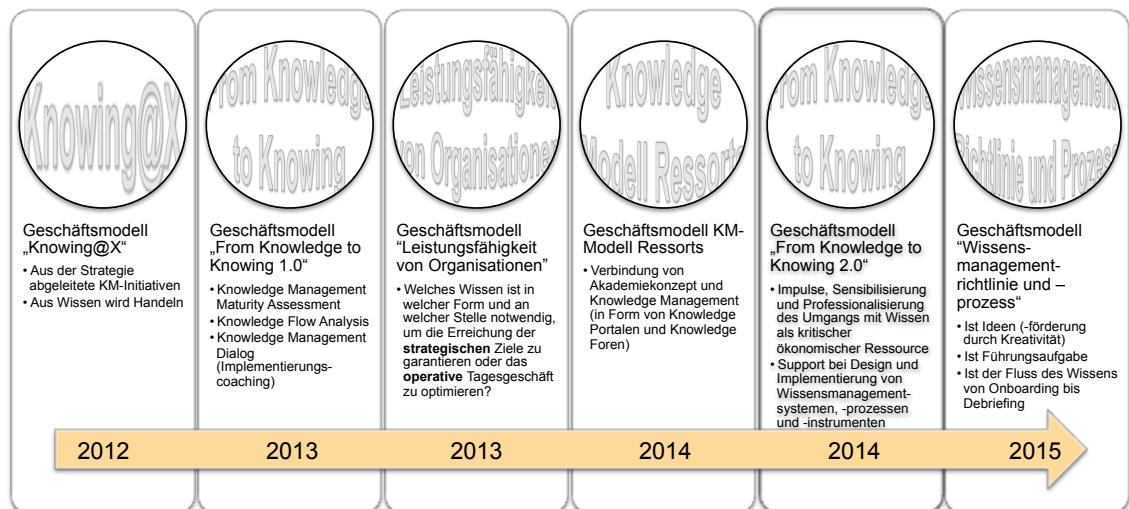
### 6.3 Entwicklungsstufen des konstitutiven Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen



**Abbildung 42: Entwicklungsstufen des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Präsentation des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen)

Abbildung 42 zeigt die Entwicklung des konstitutiven Systems des Wissensmanagements im Zentralbereich Personal des beobachteten Unternehmens vom dritten Quartal 2009 bis zum zweiten Quartal 2015. Der Beobachtungszeitraum im Rahmen dieser Untersuchung begann in 2012 zum Zeitpunkt der Gründung der Abteilung Wissens- und Ideenmanagement in der Hauptabteilung Personal- und Organisationsentwicklung und endete Ende 2014 – zeitnah zum vom Wissensmanagement selbst gesetzten Meilenstein der Validierung des bisherigen und Freigabe des weiteren Vorgehens. Da der noch abgebildete Entwicklungsschritt des zweiten Quartals 2015 außerhalb des Beobachtungszeitraums lag, floss er nicht mehr in diese Untersuchung ein. Er war aber gegen Ende 2014 bereits Teil der Planung der nächsten Schritte im Wissensmanagement. Aus den jeweiligen Aktivitäten heraus entwickelte das Wissensmanagement über den oben genannten zeitlichen Verlauf verschiedene Geschäftsmodelle, mit denen es im Unternehmen agierte und das Entstehen eines Systems des Wissensmanagements zu stimulieren versuchte (vgl. Abb. 43).



**Abbildung 43: Entwicklung der Geschäftsmodelle des konstitutiven Systems des Wissensmanagements**

(eigene Darstellung in Anlehnung an die Präsentation des Wissensmanagements im beobachteten Unternehmen)



## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Abecker, A.; Hinkelmann, K.; Maus, H.; Müller H. J.** (2002), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement*, Berlin u.a.
- Al-Laham, A.** (2003), *Organisationales Wissensmanagement*, München
- Ameln, F. v.; Kramer, J.; Stark, H.** (2009), *Organisationsberatung beobachtet – Hidden Agendas und Blinde Flecke*, Wiesbaden
- Anthes, G. H.** (2009), Ray Kurzweil: IT will be everything, in: *Computerworld – the voice of IT Management*, January 9, 2006, vol. 40, N° 2, S. 28-29
- Anwander, A.** (2001), *Strategien erfolgreich verwirklichen – Wie aus Strategien echte Wettbewerbsvorteile werden*, zweite, erweiterte Auflage, Berlin u.a.
- Argyris, C.** (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco
- Argyris, C.; Schön, D.** (2006), *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*, dritte Auflage, Stuttgart
- Back, A.; von Krogh, G.; Seufert, A.; Enkel, E.** (ed.) (2005), *Putting Knowledge Networks into Action: Methodology, Development, Maintenance*, Berlin u.a.
- Baecker, D.** (1998), Zum Problem des Wissens in Organisationen, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe Nr. 3 1998, S. 4-21
- Baecker, D.** (2000), Die „andere Seite“ des Wissensmanagements, in: Götz, K. (Hrsg.), *Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen*, 3., verbesserte Auflage, München u.a., S. 99-111
- Bäppler, E.** (2008), *Nutzung des Wissensmanagements im Strategischen Management – Zur interdisziplinären Verknüpfung durch den Einsatz von IKT*, Wiesbaden

- Ballod, M.** (2013), Wissensmanagement im Lebenszyklus von Person, Organisation & Technik, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 05/2013, S. 36-37
- Bateson, G.** (1987), *Geist und Natur: eine notwendige Einheit*, Frankfurt a. M.
- Bateson, G.** (1996), *Ökologie des Geistes – Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, 6. Auflage, Frankfurt a. M.
- Bea, F. X.** (2000): Wissensmanagement, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST)*, 29. Jahrgang, Heft 7, Juli 2000, S. 362-367
- Bechmann, A.** (2003), Gestaltendes Wissensmanagement – eine Kurzeinführung, in: *Barsinghäuser Bericht 61*, Barsinghausen 2003, unter: [http://bibliothek-2003.zukunfts-zentrum.de/04\\_buecher/04-03/04-03-01\\_wissensmanagement/PDF/Buchblock\\_Wissensmanagement\\_Beitrag-2.pdf](http://bibliothek-2003.zukunfts-zentrum.de/04_buecher/04-03/04-03-01_wissensmanagement/PDF/Buchblock_Wissensmanagement_Beitrag-2.pdf) (Stand: 04.01.2015)
- Belliger, A.; Krieger, D.** (2007), Wissensmanagement für KMU, in: Belliger, A.; Krieger, D. (Hrsg.), *Wissensmanagement für KMU*, Zürich, S. 9-30
- Bettoni, M.; Borter, F.** (2007), Wissenskooperation: Gemeinsam zum Erfolg, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 03/07, S. 28-29
- BDU - Bundesverband deutscher Unternehmensberater BDU e.V.** (2006), *Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung – Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung*, 5. Auflage, Berlin
- Binner, H. F.** (2008), Pragmatisches prozessorientiertes Wissensmanagement, in: BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), *Leistung und Lohn – Zeitschrift für Arbeitswirtschaft*, Berlin, Nr. 450/451/452/453 Juli 2008

- Birkner, G.** (2014), Jede Generation begeht die gleichen Fehler, in: *Magazin zum 5. Deutschen Human Resources Summit*, Ausgabe November/Dezember 2014, Der F.A.Z.-Fachverlag
- BMWi (Hrsg.)** (2008): *Wissensbilanz – Made in Germany – Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*, Dokumentation Nr. 574, BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Wernigerode
- Bodrow, W.; Bergmann, P.** (2003), *Wissensbewertung in Unternehmen – Bilanzieren von intellektuellem Kapital*, Berlin
- Bojer, F.; Tuppinger, J.; Willfort, R.** (2010), Änderungsmanagement in einem wissensintensiven KMU, in: Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 99-104
- Bornemann, M.; Reinhardt R.** (2008), *Handbuch Wissensbilanz – Umsetzung und Fallstudien*, Berlin
- Bornewasser, M.** (2009), Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung, in: Oelsnitz, D. v. d.; Weibler, J. (Hrsg.), *Organisation & Führung*, Stuttgart
- Brüsemeister, T.** (2008), *Qualitative Forschung – Ein Überblick*, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Bruns, H.; Stern, U.** (2014), *Supervision auf dem Weg zur Profession – Berufspolitische, juristische und salutogene Aspekte*, Kassel
- Burke, C. S.; Priest, H. A.; Upshaw, C. L.** (2008), A Sensemaking Approach to Understanding Multicultural Teams: An Initial Framework, in: Stone, D. L.; Stone-Romero, E. F. (ed.), *The Influence of Culture on Human Resource Management Processes and Practices*, New York u.a., S. 269-306
- Büser, M.; Piorr, R.; Schippling, H.; Sprenger, R.** (2011), Damit Wissen nicht in Rente geht, in: *Personalwirtschaft*, Ausgabe 10/2011, S. 45-49

- Cachelin, J. L.** (2013), Personalarbeit in digitaler Welt, in: *Personalmagazin, Titel\_Trends 2020*, personalmagazin 01/13, S. 16-19
- Cavaleri, S.** (2012), Toward a More Pragmatic Knowledge Management: Toyota's Experiences in Advancing Innovation, in: Nobre, F. S.; Walker, D.; Harris, R. (ed.), *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*, Hershey, S. 327-346
- Chapman, M.** (2001), Social Anthropology and Business Studies: Some Considerations of Method, in: Gellner, D. N.; Hirsch, E. (ed.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*, Oxford u.a.
- Choo, C. W.; Bontis, N.** (2002), Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy: Themes and Tensions, in: Choo, C. W.; Bontis, N. (ed.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York, S. 3-19, unter: <http://choo.fis.utoronto.ca/oup/SMICOKchap1.pdf> (Stand: 10.09.2012)
- CID** (Hrsg.) (2014): *CID: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <http://cid.com/> (Stand: 09.12.2014)
- Cogneon** (2016), *Cogneon Akademie: Startseite*, unter: <http://cogneon.de> (Stand: 05.10.2016)
- Community of Knowledge** (2016), *Community of Knowledge: Startseite*, unter: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/die-bedeutung-des-wissensmanagement-und-seine-implementierung-mittels-intranet-und-unternehmensporta/> (Stand: 05.10.2016)
- Davenport, T. H.** (2005), *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Boston
- Davenport, T. H.; Prusak, L.** (1998), *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Cambridge

- Della Schiava, M.; Ehniß, B.** (2010), Marketingwissen schneller finden und vernetzen, in: Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 117-126
- Dellwing, M.; Prus, R.** (2012), *Einführung in die interaktionistische Ethnographie – Soziologie im Außendienst*, Wiesbaden
- Denscher, G.; Hribernik, B.** (2010), Einführung einer Wissensbilanz in einem Profit-Center eines produzierenden Unternehmens, in: Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 199-210
- Deutsche Bank AG; Fraunhofer Institut** (Hrsg.) (1999), *Wettbewerbsfaktor Wissen: Leitfaden Wissensmanagement*, Frankfurt
- Dewe, B.; Weber, P. J.** (2007), *Wissensgesellschaft und Lebenslanges Lernen – Eine Einführung in bildungspolitische Konzeptionen der EU*, Bielefeld
- DGSv** - Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (o.J.), *Profession: Supervision*, unter:  
<https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAEahUKEwjprbH1rarHAhXH6xQKHTIPBWQ&url=http%3A%2F%2Ftinosch.de%2Fapp%2Fdownload%2F5780408795%2FProfession%2BSupervision.pdf&ei=g87OVangN8fXU7KelKAG&usg=AFQjCNGi7q1ql27SmBzDhasb1PyzkUILWw>, (Stand: 15.08.2015)
- DHZ – DeutscheHandwerksZeitung** (2016), So organisieren Sie Wissen im Betrieb erfolgreich, in: *Deutsche Handwerkszeitung – Die Zeitung für den Mittelstand*, Unternehmensführung - 26.09.2016 - Wissensmanagement, unter: <http://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/so-organisieren-sie-wissen-im-betrieb-erfolgreich/150/3099/227069> (Stand 13.11.2016), o.S.

- Dievernich, F. E. P.; Wolf, P.** (2013), Wissen teilen: Aus eins mach unendlich, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 03/2013, S. 10-12
- DiSalvo, D.** (2014), *Was Ihr Gehirn glücklich macht ... und warum Sie genau das Gegenteil tun sollten*, Heidelberg
- DUK – Donau Universität Krems** (o.J.), *Wissensmanagement*, unter: <http://www.donau-uni.ac.at/de/studium/wissensmanagement/> (Stand: 26.07.2015), o.S.
- Eagleton, T.** (2001), *Was ist Kultur?*, 2. Auflage, München
- Eberl, M.; Volkenandt, G.** (2015), Governance strategischer Projekte – Wie die Umsetzung gelingen kann, in: *zfd Zeitschrift Führung + Organisation*, Ausgabe 4/2015 Juli/August, 84. Jahrgang, S. 245-253
- Eckl-Dorna, W.** (2014), Die riskante Patent-Wette des Elon Musk, in: *manager-magazin*, Unternehmen, unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/analyse-patentfreigabe-tesla-riskante-wette-des-elektroautobauers-a-975009.html> (Stand: 25.03.2015)
- Eckl-Dorna, W.** (2015), Toyota gibt tausende Brennstoffzellen-Patente frei – mit einem Hintergedanken, unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/autoindustrie/brennstoffzellen-auto-mirai-toyota-gibt-5700-patente-bis-2020-frei-a-1011472.html> (Stand: 25.03.2015)
- Edmondson, A. C.** (2012), *teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, San Francisco
- Egelhoff, W. G.** (2005), Information-Processing Theory and the Multinational Corporation, in: Goshal, S.; Westney, D. E. (ed.), *Organization Theory and the Multinational Cooperation*, second edition, Hampshire u.a., S. 172-197
- Eirmbter-Stollbrinck, E.** (2011), Wissenschaftliches Wissen – Ansprüche an eine besondere Wissensform?, in: *Report 2/2011 – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 34. Jg., Heft 2/2011, S. 35-44

- Eitner, C.** (2006), Wissen messen – Was bringt Human Capital Management für die Personalentwicklung im Rahmen von Wissensmanagement?, in: Bau, M.; Wilkesmann, U. (Hrsg.), *Human Ressource Management – Vom Stiefkind zum strategischen Partner*, Berlin, S. 57-96
- Eppler, M. J.** (2013), Schubsen als Wandelansatz, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe Nr. 1 2013, S. 74-75
- Eppler, M. J.** (2014), Grundriss für ein Experiment, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe Nr. 3 2014, S. 36-37
- Eppler, M. J.; Hoffmann, F.; Pfister, R. A.** (2014), *Creability – Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams*, Stuttgart
- Eppler, M. J.; Mengis, J.** (2005), Wissensdialoge – ein gesprächsorientierter Ansatz des Wissensmanagements, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe 4/2005, *OrganisationsEntwicklung* 4\_05, S. 14-23
- Fischer, J. H.** (2009), *Steuerung in Organisationen*, Wiesbaden
- Flacke-Neudorfer, C.; Christ, S.** (2011), Kulturwandel, in: Kreff, F. ; Knoll, E.-M.; Gingrich, A. (Hrsg.), *Lexikon der Globalisierung*, Bielefeld
- Flick, U.** (2004), *Triangulation – Eine Einführung*, Wiesbaden
- Flohr, U.** (2012), Alle Wissenschaften haben einen gemeinsamen Ursprung, in: *Technology Review – Das Magazin für Innovation*, unter: <http://www.heise.de/-1629716> (Stand: 06.12.2014)
- Flyvbjerg, B.** (2006), Five Misunderstandings About Case-Study Research, in: *Quantitative Inquiry*, Volume 12 Number 2, April 2006, Sage Publications, S. 219-245
- Foss, N. J.** (2005), *The Knowledge Governance Approach*, Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School, SMG

Working Paper No. 1/2005, September 2005, electronic copy, unter:  
<http://ssrn.com/abstract=981353> (Stand: 30.06.2014)

**Foss, N. J.** (2006), *The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics*, Druid Working Paper N° 06-10, unter:  
<http://www3.druid.dk/wp/20060010.pdf> (Stand: 02.01.2015)

**Foss, N. J.; Mahoney, J. T.** (2010), *Exploring Knowledge Governance*, SMG Working Paper N° 04/2010, April 08, 2010, unter:  
[http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8030/CBS\\_Forskningsindberetning\\_SMG\\_250.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8030/CBS_Forskningsindberetning_SMG_250.pdf?sequence=1) (Stand: 02.01.2015)

**Frey-Luxemburger, M.** (2013), Einführung, in: Frey-Luxemburger (Hrsg.), *Wissensmanagement: Grundlagen und praktische Anwendung – Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 5-37

**Fuller, S.** (2013), *Preparing for Life in Humanity 2.0*, Hampshire u.a.

**Funcke, D.; Peter, C.** (2013), Das Vexierbild (Nicht-)Wissen: Eine epistemologische Herausforderung, der nicht beizukommen ist?, in: Peter, C.; Funcke, D. (Hrsg.), *Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin*, Frankfurt a. M., S. 11-40

**Furkel, D.** (2014), *In 5 Schritten zu einem HR-gesteuerten Wissensmanagement*, Haufe Whitepaper, September 2014, unter:  
[http://www.haufe.de/personal/in-5-schritten-zu-einem-hr-gesteuerten-wissensmanagement\\_48\\_273940.html](http://www.haufe.de/personal/in-5-schritten-zu-einem-hr-gesteuerten-wissensmanagement_48_273940.html) (Stand: 28.05.2015)

**Gammelgaard, J.; Husted, K.; Michailova, S.** (2004), Knowledge-sharing Behavior and Post-acquisition Integration Failure, in: *CKG Working Paper N° 6/2004*, Department of Management, Politics and Philosophy, Copenhagen Business School

**Gehle, M.** (2006), *Internationales Wissensmanagement – Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen*, Wiesbaden



- Gfwm** (2016), *Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.: Startseite*, unter: <http://www.gfwm.de> (Stand 05.10.2016)
- Gibson, C. F.; Nolan R. L.** (1974), Managing the Four Stages of EDP Growth, in: *Harvard Business Review*, January-February 1974, S. 76-88
- Grandori, A.** (2001), Neither Hierarchy nor Identity: Knowledge Governance Mechanisms and the Theory of the Firm, in: *Journal of Management and Governance*, Kluwer Academic Publishers, N° 5 2001, S. 381-399
- Grant, R. M.** (1998), *Contemporary Strategy Analysis*, 3rd edition, Malden u.a.
- Göldenberg, S.; Helting, H.** (2004), Wissensmanagement falsch verstanden? Eine Fortsetzung des Dialoges zur Neuorientierung des Wissensmanagements, in: *Die Betriebswirtschaft*, DBW Vol. 64, N° 5 (2004), S. 523-537
- Grupe, S.** (2011), *Public Relations – Ein Wegweiser für die PR-Praxis*, Berlin u.a.
- Haarmann, A.-R.; Burski, L.** (2003), Wenn das Wissen geht – Die Wissensstaffette bei Volkswagen, in: *wissensmanagement* 8, 2003, S. 39-41
- Hall, K.** (2013), *Making the Matrix Work – How Matrix Managers Engage People and Cut Through Complexity*, London u.a.
- Hammersley, M.; Atkinson, P.** (2007), *Ethnography – Principles in Practice*, third edition, London u.a.
- Hannan, M. T.; Freeman, J.** (1984), Structural Inertia and Organizational Change, in: *American Sociological Review*, Vol. 49, N° 2 (April 1984), S. 149-164
- Haufe Online Redaktion** (2015), Mittelständler halten an starren Hierarchien fest, in: *Haufe.de/Personal*, Ausgabe HR Management - Organisationsentwicklung der Haufe Gruppe vom 24.02.2015, unter: <http://www.haufe.de/personal/hr-management/organisationsentwicklung->

[mittelstaendler-mit-starren-hierarchien\\_80\\_294140.html](#)

(Stand:

24.02.2015), o.S.

**Heidenreich, M.** (2003), Die Debatte um die Wissensgesellschaft, in: Böschen, S.; Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.), *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft*, Wiesbaden, S. 25-53

**Hexelschneider, A.** (2014), Wissensproduktivität als Managementaufgabe, Haufe Whitepaper, Juli 2014, unter: [http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/wissensproduktivitaet-als-managementaufgabe\\_14\\_262380.html](http://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/wissensproduktivitaet-als-managementaufgabe_14_262380.html) (Stand: 10.06.2015)

**Hirsch, E.; Gellner, D. N.** (2001), Introduction: Ethnography of Organizations and Organizations of Ethnography, in: Gellner, D. N.; Hirsch, E. (ed.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*, Oxford u.a.

**Hofer-Alfeis, J.** (2008), Knowledge Management Solutions for the Leaving Expert Issue, in: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 N° 4 2008, S. 44-54

**Hofer-Alfeis, J.** (2010), Entwicklung und Umsetzung einer Wissensstrategie, in: Pircher (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 105-116

**Holtz, S.** (2004), *Corporate Conversation – A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, New York u.a.

**Hübner, R.** (2012), Interventionsbegriffe im Vergleich, in: Krainer, L.; Lerchster, R. E. (Hrsg.), *Interventionsforschung Band 1 – Paradigmen, Methoden, Reflexionen*, Wiesbaden, S. 155-174

**Husted, K.; Michailova, S.** (2002), Diagnosing and fighting Knowledge-Sharing Hostility, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 31, N° 1 August 2002, S. 60-73

**Ind, N.; Fuller, C. ; Trevail, C.** (2012), *Brand Together – How Co-Creation Generates Innovation and Re-energizes Brands*, London u.a.

- interface projects GmbH** (o.J.), *integrator: enterprise search*, Unternehmenspräsentation, unter: <http://www.integrator.de/de/index.itl> (Stand: 09.02.2014)
- Jaeger, B.** (2004), *Humankapital und Unternehmensstruktur – Ordnungspolitik für Unternehmen*, Wiesbaden
- Kale, V.** (2015), *Guide to Cloud Computing for Business and Technology Managers – From Distributed Computing to Cloudware Applications*, Boca Raton u.a.
- Kaufmann, T.** (2015), *Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge – Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit*, Wiesbaden
- Keohane, R. O.; Nye Jr., J. S.** (2000), Introduction, in: Nye Jr., J. S.; Donahue, J. D. (ed.), *Governance in a Globalizing World*, Harrisbourg, S. 1-44
- Kieser, A.; Kubicek, H.** (1992), *Organisation*, 3. Auflage, Berlin u.a.
- Kilian, D.; Krismer, R.; Loreck, S.; Sagmeister, A.** (2007), *Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker*, 3. Auflage, Wien
- KIT** (2014), *Vernetztes Wissen*, Lehrstuhl für Innovations- und TechnologieManagement iTM des Karlsruher Institut für Technologie, unter: [http://itm.entechnon.kit.edu/66\\_337.php](http://itm.entechnon.kit.edu/66_337.php) (Stand 26.02.2015)
- Klimecki, R. G.; Probst, G. J. B.** (1990), Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur, in: Domsch, M.; Hoffmann, M.; Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur – Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Heidelberg, S. 41-66
- Knaut, C.** (2013), Wissensmanagement ist doch auch (k)eine Lösung, in: *Wissensmanagement - das Magazin für Führungskräfte*, Heft 5/2013, Ausgabe August/September 2013, S. 10-12
- Koch, A.** (2011), *Wertewandel – Nur ein Schlagwort? Oder Innovationskraft des 21. Jahrhunderts?*, Bremen

- Koch, D. J.; Teufel, B.** (2011), *Fraunhofer ISI Wissensmanagement-Befragung 2011*, Dokumentation des Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe
- Koenigsmark, O. v.; Schleich, M.** (2012), Informationsmanagement – den Wert des Wissens wahren: Suchlösungen im Fokus der Forschung, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Sonderdruck aus wissensmanagement 06/2012
- Königswieser, R.** (2004), Stabile Zonen, in: Rauen, C. (Hrsg.), *Coaching Tools*, managerSeminare, Bonn, S. 95-98
- Königswieser, R.; Hillebrand, M.** (2004), *Einführung in die systemische Organisationsberatung*, Heidelberg
- Koontz, H.; Weihrich, H.** (2007), *The Essentials of Management – an International Perspective*, 7th edition, New Delhi
- Kotter, J. P.** (1990), *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*, New York u.a.
- Kotter, J. P.** (2014), *XLR8: Accelerate*, Boston
- Krischen, H.** (2014), Die Lehren des Scheiterns, in: *Personalwirtschaft: Magazin für Human Resources*, Ausgabe 09/2014, S. 62-63
- Krizanits, J.** (2013), *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung*, Heidelberg
- Kübler, H.-D.** (2009), *Mythos Wissensgesellschaft – Gesellschaftlicher Wandel zwischen Information, Medien und Wissen – Eine Einführung*, 2., durchgesehene und erweiterte Auflage, Wiesbaden
- Kühl, S.** (2015), Entzauberung der lernenden Organisation – Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist, in: *OrganisationsEntwicklung*, Nr. 1/2015, S. 44-51

- Kunda, G.** (2006), *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia
- Kunzmann, C.; Schmidt, A. P.** (2007), *Kompetenzorientierte Personalentwicklung*, ERP Management 3 (2007), S. 38-41, unter: [http://christine-kunzmann.de/pdf/kunzmann\\_schmidt\\_ERP\\_1-07.pdf](http://christine-kunzmann.de/pdf/kunzmann_schmidt_ERP_1-07.pdf) (Stand: 02.01.2015)
- Kunzmann, C.; Schmidt, A. P.** (2013), Barrieren in der Wissensentwicklung und –weitergabe: Analyseinstrumente und Strategien zur Überwindung, in: *PersonalEntwickeln*, 167. Erg.Lfg. Januar 2013, S. 1-18, unter: <http://publications.andreas.schmidt.name/2013-BarrierenWissensentwicklungWissensweitergabe.pdf> (Stand: 02.01.2015)
- Lackner, K.** (2009), Beratung – (k)eine Wissenschaft?, in: Möller, H.; Hausinger, B. (Hrsg.), *Quo vadis Beratungswissenschaft?*, Wiesbaden, S. 43-61
- Längst, G.** (2013), Anwendungsbeispiele – Accenture, in: Frey-Luxemburger, M. (Hrsg.), *Wissensmanagement – Grundlagen und praktische Anwendung – Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen*, 2. Auflage, Wiesbaden, S 169-199
- Lehner, F.** (2012), *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*, 4. Auflage, München
- Ley, T.** (2004), Management intellektuellen Kapitals: Eine sozialinteraktive Perspektive, in: Wyssusek, B. (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Praxis*, Berlin, S. 243-258
- Lorenz, S.** (2010), *Wissensmanagement in unternehmensübergreifenden Forschungsprojekten im internationalen Umfeld*, Frankfurt a. M.
- Luft, T.; Wartzack, S.** (2014), Verschiedene Rollen im Wissensmanagement – eine bibliographische Studie, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 8/2014, S. 24-27
- Luft, T.; Wartzack, S.** (2015), Was macht ein Wissensingenieur?, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 1/2015, S. 8-11

- Luhmann, N.** (2006), *Einführung in die Systemtheorie*, dritte Auflage, Heidelberg
- Maier, R.** (2004), *Knowledge Management Systems – Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Second Edition, Berlin u.a.
- Malik, F.** (2007), *Management – das A und O des Handwerks*, Frankfurt am Main
- Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G.** (2000), Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft: Von der Informations- zur Wissensgesellschaft, in: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*, München u.a., S. 1-18
- Mansingh, G.; Osei-Bryson, K.-M.; Reichgelt, H.** (2014), Knowledge Sharing in the Health Sector in Jamaica: The Barriers and the Enablers, in: Osei-Bryson, K.-M.; Mansingh, G.; Rao, L. (ed.), *Knowledge Management for Development – Domains, Strategies and Technologies for Developing Countries*, New York, S. 199-214
- Marczyk, G.; DeMatteo, D.; Festinger D.** (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, Hoboken (New Jersey)
- Marr, R.; García Echevarría, S.** (1997), *La dirección corporativa de los recursos humanos*, Madrid
- Maturana, H. R.** (1997), *Was ist erkennen?*, 2. Auflage, München
- Maturana, H. R.; Varela, F. J.** (1980), *Autopoiesis and Cognition – The Realization of the Living*, Dordrecht
- Mayring, P.** (2002), *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Weinheim
- McGregor, P.** (1973), *Der Mensch im Unternehmen*, Düsseldorf

- Meixner, O.; Haas, R.** (2012), *Wissensmanagement und Entscheidungstheorie: Theorien, Methoden, Anwendungen und Fallbeispiele*, 2. überarbeitete Auflage, Wien
- Melzig-Thiel, B.; Joos, M.** (2013), *Corporate Development – Praxisleitfaden zur Unternehmensentwicklung mit Fallbeispielen*, München
- Meyer, F. A.** (2012), *La révolution ToC Lean Six Sigma dans les services – Comprendre, analyser et améliorer la performance de sa relation des service*, Paris
- Middelhoff, D.** (2008), *Wissensbilanzierung – Intellektuelles Kapital in der Unternehmensbewertung und periodischen Berichterstattung*, Norderstedt
- Mindbreeze** (2014), *Mindbreeze: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <https://www.mindbreeze.com/the-european-enterprise-search-appliance.html> (Stand: 09.12.2014)
- Mittelman, A.** (2011), *Werkzeugkasten Wissensmanagement*, Norderstedt
- Morieux, Y.; Linden, C. v. d.; Strack, R.** (2015), Six Simple Rules – Wie sich Komplexität managen lässt, ohne kompliziert zu werden, in: *zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation*, 34. Jahrgang, Ausgabe 1/2015 Januar/Februar, S. 10-16
- Moser, K. S.** (2002), Wissenskooperation: Die Grundlage der Wissensmanagement-Praxis, in: Lüthy, W.; Voit, E.; Wehner, T. (Hrsg.), *Wissensmanagement – Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele*, Zürich, S. 97-113
- Moser, K. S.; Schaffner, D.** (2003), Voraussetzungen des Wissensmanagement aus psychologischer Sicht, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Volume 28, 2003, S. 519-522
- Moser, K. S.; Schaffner, D.** (2004), Die Bedeutung der Wissenskooperation für ein nachhaltiges Wissensmanagement, in: Wyssusek, B. (Hrsg.), *Wis-*

*sensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Praxis*, Berlin, S. 227-242

**Müller, J.** (2009), *Projektübergreifender Wissensaustausch - Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur*, Wiesbaden

**Netmedianer GmbH** (2014), *Netmedia: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <http://www.netmedia.de/de/> (Stand: 09.12.2014)

**Nonaka, I.; Takeuchi, H.** (1997), *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt a. M. u.a.

**Nonaka, I.; Takeuchi, H.** (2012), *Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, 2. Auflage, Frankfurt a. M.

**North, K.** (1998), *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*, 1. Auflage, Wiesbaden

**North, K.** (2005), *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen*, 4. Auflage, Wiesbaden

**North, K.** (2013), Wissensmanagement wird erwachsen, in: Lutz, B. (Hrsg.), *Wissen im Dialog – Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2012*, Krems, S. 11-20

**North, K.; Güldenberger, S.** (2008), *Produktive Wissensarbeit(er) – Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden

**North, K.; Haas, O.** (2014), Zwischen Experiment und Routine: Wie wird Wissensmanagement erwachsen, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe Nr. 3 2014, S. 50-56



- North, K., Hingott, A.** (2007), Wissensmanagement zahlt sich aus, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Heft 7 2007, S. 10-12
- Obara, S.** (2012), Problem Solving PDCA, in: Obara, S.; Wilburn, D. (ed.), *Toyota by Toyota – Reflections from the Inside Leaders on the Techniques that Revolutionized the Industry*, Boca Raton
- Oelsnitz, D. von der** (2012), *Einführung in die systemische Personalführung*, Heidelberg
- Oesterdiekhoff, G. W.** (2013), *Die Entwicklung der Menschheit von der Kindheitsphase zur Erwachsenenreife*, Wiesbaden
- Olms, G.** (1856), *Documenta Lingiustica*, Hirschberg
- Orth, R.** (2009), Wissensmanagement mit Wiki-Systemen, in: Mertins, K.; Seidel, H. (Hrsg.), *Wissensmanagement im Mittelstand: Grundlagen – Lösungen – Praxisbeispiele*, Berlin u.a., S. 75-82
- Orth, R.** (2013), Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.), *Wirtschaft, Wohlstand, Wachstum*, November 2013, Berlin
- Orth, R.; Voigt, S.; Kohl, I.** (2011), Praxisleitfaden Wissensmanagement: Prozessorientiertes Wissensmanagement nach dem ProWis-Ansatz einführen, in: Mertins, K.; Seidel, H. (Hrsg.), *Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK / Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und –automatisierung IFF*, Stuttgart
- Ossadnik, W.** (2003), *Controlling*, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, München
- Ouroussoff, A.** (2001), What is an Ethnographic Study?, in: Gellner, D. N.; Hirsch, E. (ed.), *Inside Organizations – Anthropologists at Work*, Oxford u.a.

- Parment, A.** (2013), *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, Wiesbaden
- Pawlowsky, P.** (1998), Integratives Wissensmanagement, in: Pawlowsky, P. (Hrsg.), *Wissensmanagement – Erfahrungen und Perspektiven*, Wiesbaden, S. 9-46
- Pawlowsky, P.; Edvinsson, L.** (2012), Auf den Spuren des intellektuellen Kapitals – Ansätze der IC Forschung und Praxis, in: Pawlowsky, P.; Edvinsson, L. (Hrsg.), *Intellektuelles Kapital und Wettbewerbsfähigkeit - Eine Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis*, Wiesbaden, S. 11-38
- Picot, A.; Scheuble, S.** (2000), Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl, H.; Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.), *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund? die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*, München u.a., S. 19-37
- Pircher, R.** (2010a), Organisatorisches Wissensmanagement, in: Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 17-59
- Pircher, R.** (2010b), Persönliches Wissen und persönliches Wissensmanagement, in: Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 60-98
- Plate, M.** (2013), *Grundlagen der Kommunikation – Gespräche effektiv gestalten*, Göttingen
- Plessis, J. J. du; Hargovan, A.; Bagaric, M.** (2011), *Principles of Contemporary Corporate Governance*, second edition, New York
- Pöggeler, B.** (2014a), Unternehmen setzen Wissen nicht erfolgreich ein, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 06/2014, S. 40-41
- Pöggeler, B.** (2014b), Teilen lohnt sich, in: *Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources*, Ausgabe 09/2014, S. 48-50

- Pöggeler, B.** (2014c), *Produktiver Umgang mit Wissen in Unternehmen*, Studie 2014 der Haufe Gruppe und mifm, Freiburg
- Polanyi, M.** (1985), *Implizites Wissen*, Frankfurt a. M.
- Prammer, K.** (2009), *TransformationsManagement – Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse*, Heidelberg
- Prange, C.** (2002), *Organisationales Lernen und Wissensmanagement - Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*, Wiesbaden
- Probst, G. J. B.; Deussen, A.; Eppler, M. J.; Raub S. P.** (2000), *Kompetenz-Management: wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*, Wiesbaden
- Probst, G. J. B.; Raub, S. P.; Romhardt, K.** (2012), *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 7. Auflage, Wiesbaden
- Prockl, G.; Pflaum, A.** (2012), Mehr Transparenz in der Versorgungskette durch das „Internet der Dinge“, in: Stölzle, W.; Lieb, T. C. (Hrsg.), *Business Innovation in der Logistik – Chancen und Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis*, Wiesbaden
- Pühl, H.** (2009), Supervision und Organisationsentwicklung – Beratung im Wandel, in: Pühl, H. (Hrsg.); *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung*, 3. aktualisierte und erw. Auflage, Wiesbaden, S. 15-27
- Pumacy Technologies Unternehmensgruppe** (Hrsg.) (2013), *Wissensmanagement-Trends 2014-2023 – Was Anwender nutzen und Visionäre erwarten*, Berlin
- Rehäuser, J.; Krcmar, H.** (1996), Wissensmanagement im Unternehmen, in: Schreyögg, G. (Hrsg.), *Wissensmanagement*, Berlin u.a., S. 1-40

- Rehnberg, J.** (2003), Die Macht des Wissens, in: *Evolution – Business and Technology Magazine from SKF*, Business, 26.11.2003, unter: <http://evolution.skf.com/de/die-macht-des-wissens/> (Stand: 25.03.2015)
- Reif, K.** (2014), *Automobilelektronik – Eine Einführung für Ingenieure*, 5. Auflage, Wiesbaden
- Reinmann, G.; Eppler M.** (2008), *Wissenswege: Methoden für das persönliche Wissensmanagement*, Bern
- Reinmann-Rothmeier, G.** (2001), *Wissen managen: Das Münchener Modell*, Forschungsbericht Nr. 131, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Januar 2001, München
- Reinmann-Rothmeier, G.; Mandl, H.** (2000), *Individuelles Wissensmanagement – Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*, Bern
- Rödder, A.** (2008), Werte und Wertewandel: Historisch-politische Perspektiven, in: Rödder, A.; Elz, W. (Hrsg.), *Alte Werte – Neue Werte: Schlaglichter des Wertewandels*, Göttingen S. 9-26
- Rohrbach, D.** (2008), *Wissensgesellschaft und soziale Ungleichheit – Ein Zeit- und Ländervergleich*, Wiesbaden
- Romhardt, K.** (1998), *Die Organisation aus der Wissensperspektive - Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*, Wiesbaden
- Roth, A.** (2016), Industrie 4.0 – Hype oder Revolution?, in: Roth A. (Hrsg.), *Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0 – Grundlagen, Vorgehensmodell und Use Cases aus der Praxis*, Berlin u.a.
- Rücker, B.** (2002), Überlebensfrage für Großunternehmen und mittelständische Wirtschaft – das neue magische Dreieck: Human Ressource, Organisation und IT-Basis, in: Radermacher, F. J., *Wissensmanagement – Überlebensfrage für Großunternehmen und mittelständische Wirtschaft – Das magi-*

*sche Dreieck: Humanressourcen, Organisation und IT-Basis*, in: Wissensverarbeitung und Gesellschaft: Die Publikationsreihe des FAW Ulm, Band 19, Ulm

**RWTH Aachen** (o.J.), *Bildungs- und Wissensmanagement*, unter: <http://www.rwth-aachen.de/go/id/botu/?#aaaaaaaaaaaaabotv> (Stand: 26.07.2015), o.S.

**Sanchez, R.** (2005), „Tacit Knowledge“ versus „Explicit Knowledge“: Approaches to Knowledge Management Practice, in: Rooney, D.; Hearn, G.; Ninan, A. (ed.), *Handbook of the Knowledge Economy*, Cheltenham u.a., S. 191-203

**Schabel, F.** (2013), Was Wissensarbeiter wollen, in: *Personalmagazin*, Ausgabe 02/13, S. 38-41

**Schein, E. H.** (1980), *Organisationspsychologie*, Wiesbaden

**Schein, E. H.** (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, new and revised edition, San Francisco

**Schein, E. H.** (2010), *Organizational Culture and Leadership*, fourth edition, San Francisco

**Scherer, A.** (2006), Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgange mit Organisationstheorien, in: Kieser, A.; Eberes, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, 6. Auflage, Stuttgart, S. 19-62

**Scherm, E.; Pietsch, G.** (2007), *Organisation – Theorie, Gestaltung, Wandel*, München

**Schiersmann, C.; Thiel, H.-U.** (2011), *Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*, 3. durchgesehene Auflage, Wiesbaden

- Schmidt, M.; Seidler, B.** (2010), *Microsoft SharePoint 2010 – Das Praxisbuch für Anwender*, München u.a.
- Schmidt, U.** (2010), Wissensmanagement – Erhalt und Pflege des impliziten Wissens im Unternehmen, in: *VGB PowerTech*, Ausgabe 12/2010, S. 54-57
- Schmidt-Tanger, M.** (2012), *Change – Raum für Veränderung: Sich und andere verändern*, Paderborn
- Schmitz, C.; Zucker, B.** (1996), *Wissen gewinnt: Knowledge Flow Management*, Düsseldorf u.a.
- Schneider, S.** (2010), Grenzüberschreitende Organisationskommunikation – Eine Studie auf systemtheoretischer Basis, in: Theis-Berglmair, A. M., *Studien zur Organisationskommunikation*, Band 1, Berlin
- Schüppel, J.** (1996), *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*, Wiesbaden
- Schütt, P.** (2000), Wissensmanagement: Mehrwert durch Wissen – Nutzenpotenziale ermitteln – Den Wissenstransfer organisieren, in: IBM Unternehmensberatung GmbH (Hrsg.), *Management Training*, Niederhausen
- Schütt, P.** (2013), Von der Wissens- zur Resonanzgesellschaft, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 01/13, S. 23-25
- Schulte-Zurhausen, M.** (2014), *Organisation*, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, München
- Schuster, H. G.** (2007), *Bewusst oder unbewusst?*, Weinheim
- SDC – Swiss Agency for Development and Cooperation** (2009), *Knowledge Management Toolkit*, Bern
- Seiler, T. B.** (2001), Entwicklung als Strukturgenese, in: Hoppe-Graff, S.; Rümmele, A. (Hrsg.), *Entwicklung als Strukturgenese*, Hamburg, S. 15-122

- Senge, P. M.** (1999), *A Quinta Disciplina: Arte de Prática da Organização de Aprendizagem*, 5a Edição, São Paulo (SP)
- Shin, B.; Higa, K.; Sheng, O. R. L.** (1997), An Adoption Model of Telework for Organizations, in: Nunamaker Jr., J. F.; Sprague Jr., R. H. (ed.) *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on System Sciences: Information Systems Track – Internet and the Digital Economy*, Vol. IV, IEEE Computer Society Press, Washington u.a., S. 110-119
- Siebert, J.** (2006), *Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel*, Wiesbaden
- Siller, G.** (2008), *Professionalisierung durch Supervision – Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen*, Wiesbaden
- Silkroad** (2014), *Silkroad: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <http://www.silkroad.com/> (Stand: 09.12.2014)
- Simon, F. B.** (2004), *Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*, Heidelberg
- Simon, F. B.** (2011), *Einführung in die systemische Organisationstheorie*, 3. Auflage, Heidelberg
- Simon, F. B.** (2013), *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*, Heidelberg
- Simon, F. B.** (2014), *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*, Heidelberg
- Sollberger, B.** (2013a), Weiterbildung im Wandel, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 01/2013, S. 38-40
- Sollberger, B.** (2013b), Entwickeln einer Wissenskultur, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 02/2013, S. 10-12
- Spearman, K.** (2007), *Financial Management for Local Government – Volume 1: Creating a Financial Framework*, London

- Sprenger, R. K.** (2013), *An der Freiheit des anderen kommt keiner vorbei – Das Beste von Reinhard K. Sprenger*, Frankfurt u.a.
- Staehe, W. H.; Conrad, P.; Sydow, J.** (1999), *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8., überarbeitete Auflage, München
- Stake, R. E.** (2005), Qualitative Case Studies, in: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, S. 443-466
- Starmind** (2014), *Starmind: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <https://www.starmind.com/de/> (Stand: 09.12.2014)
- Starr, C. G.** (1991), *A History of the Ancient World*, New York
- Steger, U.** (1993), Wissen überwindet Kapital, in: *Zeit Online*, Die Zeit Archiv, Jahrgang 1993, Ausgabe 37, Wirtschaftsbuch: Die Vision des Management-gurus Peter Drucker, unter: <http://www.zeit.de/1993/37/wissen-ueberwindet-kapital/komplettansicht> (Stand: 30.06.2014)
- Stehr, N.** (1992), Experts, Counselors and Advisers, in: Stehr, N.; Ericson, R.V. (ed.), *The Culture and Power of Knowledge – Inquiries into Contemporary Societies*, Berlin u.a., S. 107-156
- Stehr, N.; Ericson, R. V.** (1992), The Culture and Power of Knowledge in Modern Society, in: Stehr, N.; Ericson, R. V. (ed.), *The Culture and Power of Knowledge – Inquiries into Contemporary Societies*, Berlin u.a., S. 3-19
- Stehr, N.; Grundmann, R.** (2011), *Experts – The knowledge and power of expertise*, London
- Stephan, H.; Ziegler, A.** (2002), Entwicklung der individuellen Handlungsfähigkeit – Klärung des Verhältnisses von Personalentwicklung und Entwicklung individueller Kompetenzen, in: Staudt, E. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*, Münster u.a., S. 375-436
- Stewart, T. A.** (1998), *Der vierte Produktionsfaktor*, München u. a.



- Stiehler, A.; Schabel, F.** (2012), *Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsumfeld*, Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG, April 2012, Mannheim
- Szabo, E.** (1998), *Organisationskultur und Ethnographie*, Wiesbaden
- Täubner, S.** (2010), Der verborgene Schatz, in: *Brand 1*, Ausgabe 11/2010, S. 54-58
- Thom, N.** (2015), Konzentration auf den Unternehmenszweck – organisationale Entrümpelung im Einklang mit Strategie und Personal, in: *zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation*, 34. Jahrgang, Ausgabe 1/2015 Januar/Februar, S. 4-9
- Thomas, G.** (2011), *How to Do Your Case Study – A Guide for Students and Researchers*, London u.a.
- Thomas, J. R.; Nelson, J. K.; Silverman, S. J.** (2011), *Research Methods in Physical Activity*, Sixth Edition, Champaign u.a.
- Treml, A. K.** (2002), Lernen, in: Krüger H.-H.; Helsper, W. (Hrsg.), *Einführung in die Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft*, 5. durchgesehene Auflage, Wiesbaden, S. 93-102
- Trommsdorf, G.** (1989a), Kulturvergleichende Sozialisationsforschung, in: Trommsdorf G. (Hrsg.), *Sozialisation im Kulturvergleich*, Stuttgart, S. 6-24
- Trommsdorf, G.** (1989b), Sozialisation und Wertehaltungen im Kulturvergleich, in: Trommsdorf G. (Hrsg.), *Sozialisation im Kulturvergleich*, Stuttgart, S. 97-121
- Trunk, T. (Hrsg.); Watzlawick, P.; Schulz von Thun, F.** (2011), *Man kann nicht nicht kommunizieren – Das Lesebuch*, Bern
- TU Chemnitz** (o.J.), *Masterstudiengang Wissensmanagement*, unter: <http://www.studium-wissensmanagement.de> (Stand: 26.07.2015), o.S.

- Unisys** (2014), *Unisys: Startseite*, Unternehmenspräsentation, unter: <http://www.unisys.at/> (Stand: 09.12.2014)
- Van Dijk, T. A.** (2011), Introduction: The Study of Discourse, in: van Dijk, T. A. (ed.), *Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction*, 2nd edition, Los Angeles u.a., S. 1-7
- Van Maanen, J.** (2005), Mickey on the Move, in: Goshal, S.; Westney, D. E. (ed.), *Organization Theory and the Multinational Cooperation*, second edition, Hampshire u.a., S. 255-300
- Villányi, D.; Junge, M.; Brock, D.** (2009), Soziologische Systemtheorie, in: Brock, D.; Junge, M.; Diefenbach, H.; Keller, R.; Villányi, D. (Hrsg.), *Soziologische Paradigmen nach Talcott Parsons – Eine Einführung*, Wiesbaden
- Vollmar, G.** (2014), Der Wissensmanager – das unbekannte Wesen, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 8/2014, S. 20-23
- Vollmar, G.** (2015), Der Wissensgarten – oder: Knowledge Enabling Framework, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 1/2015, S. 34-36
- Wagner, F.; Kluge, A.** (2012), *Zielorientierte Unternehmenssteuerung mit Hilfe verknüpfter Informationsgrundlagen aus Jahresabschlussanalyse und Marktforschung – Zur Nützlichkeit frei verfügbarer Informationen für die Steuerung – mit ausgewählten Beispielen aus der Versicherungswirtschaft*, Karlsruhe
- Wais, A.** (2006), *Wissensmanagement zur Unterstützung von Baustellen in Bauvertragsfragen – Entwicklung eines prozessorientierten Ansatzes auf Basis der Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer empirischen Studie bei Großprojekten in Hoch- und Tiefbau*, Norderstedt
- Weatherly, J. N.** (2009), *Handbuch systemisches Management – Eine Anleitung für Praktiker*, Berlin

- Wehling, P.** (2008), Wissen und seine Schattenseite: Die wachsende Bedeutung des Nichtwissens in (vermeintlichen) Wissensgesellschaften, in: Brüsemeister, T.; Eubel, K.-D. (Hrsg.), *Evaluation, Wissen und Nichtwissen*, Wiesbaden, S. 17-34
- Weick, K. E.** (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks u.a.
- Weissenberger-Eibl, M. A.; Koch, D. J.; Clemens, G.** (2015), *Executive Summary – Results, Findings and Recommendations „Arbeitskreis Vernetztes Wissen“*, Arbeitskreis Vernetztes Wissen des iTM des Karlsruher Institut für Technologie, Karlsruhe, Juni 2015
- Welsch, C.** (2010), Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen, in: Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network (Hrsg.), *Schriften zum europäischen Management*, Wiesbaden
- Wenger, E. C.; Snyder, W. M.** (2000), Communities of Practice – The Organizational Frontier, in: *Harvard Business Review*, January-February 2000, S. 139-145
- WHO (World Health Organization)** (2015), *Global Governance*, unter: <http://www.who.int/trade/glossary/story038/en/> (Stand: 03.05.2015), o.S.
- Wiedenhofer, M.** (2003), *Bewertung von Kernkompetenzen – Strategische Ressourcen als Realoption*, Wiesbaden
- Wild, M.** (2012), Die Relevanz der Philosophie des Geistes für den wissenschaftsbasierten Tierschutz, in: Grimm, H.; Totenstadt, C. (Hrsg.), *Das Tier an sich - Disziplinübergreifende Perspektiven für neue Wege im wissenschaftsbasierten Tierschutz*, Göttingen, S. 61-87
- Wildemann, H.** (2001), Wissensmanagement und Unternehmenserfolg: Erfolgspotentiale, Einführungsstrategien und Organisation des Wissensmanagements, in: Hassis, H.-D.; Kriwald, T. (Hrsg.), *Wissensmanagement in Produktion und Umweltschutz*, Berlin u.a., S. 21-44

- Willke, H.** (1998), Organisierte Wissensarbeit, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 27, Heft 3, Juni 1998, S. 161-177
- Willke, H.** (2000), Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen, in: Götz, K. (Hrsg.), *Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen*, 3., verbesserte Auflage, München u.a., S. 15-31
- Willke, H.** (2001), *Systemisches Wissensmanagement*, 2. Auflage, Stuttgart
- Willke, H.** (2003), Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektionen für Wirtschaft und Staat, in: Thom, N. (Hrsg.) *Wissensmanagement im öffentlichen und privaten Sektor – Was können beide Sektoren voneinander lernen?*, Zürich, S. 77-98
- Willke, H.** (2007a), *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, 2. Auflage, Heidelberg
- Willke, H.** (2007b), *Smart Governance: Governing the Global Knowledge Society*, Frankfurt u.a.
- Willke, H.** (2011), *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, 3. erweiterte und überarbeitete Auflage, Heidelberg
- Willke, H.** (2013), Lob der Routine – revisited, in: *OrganisationsEntwicklung*, Ausgabe Nr. 1 2013, S. 13-14
- Willke, H. et al.** (1998), Wissensarbeit in intelligenten Organisationen, in: *Forschung an der Universität Bielefeld*, 18/1998, S. 20-24, unter: [http://www.uni-bielefeld.de/presse/fomag/uni18\\_pdf/willke\\_s20\\_24.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/presse/fomag/uni18_pdf/willke_s20_24.pdf) (Stand 21.02.2015)
- WiMa-Tage Krems** (2014), 3. Kremser Wissensmanagement-Tage „Wissen verändert“, unter: <http://www.donau-uni.ac.at/de/departement/wissenskommunikation/veranstaltungen/id/20056/index.php?URL=/de/departement/wissenskommunikation/veranstaltungen/archiv> (Stand 26.02.2015)

**WiMa-Tage Stuttgart** (2014), 10. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage „Wissen verbindet“, unter: <http://www.intergator.de/de/unternehmen/news/wissensmanagement-tage-2014.shtml> (Stand 26.02.2015)

**Wode, A; Schmidt, M.** (2015), Wie kommt das Wissen zu den Mitarbeitern?, in: *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, Ausgabe 01/2015, S. 40-41

**Wöhe, G.; Döring, U.** (1990), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 17. Auflage, München

**Wolton, D.** (2010), *Informieren heißt nicht Kommunizieren*, Berlin

**Wrona, T.** (2005), Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode, in: *ESCP-EAP Working Paper*, Nr. 10, März 2005, Europäische Wirtschaftshochschule Berlin

**Würzelsberger, M.** (2010), Implementierung von Yellow Pages als Ausgangspunkt für eine unternehmensweite Wissensträgerkarte bei der Raiffeisen Informatik, in Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetzwerke: Konzepte Methoden Erfahrungen*, Erlangen, S. 127-138

**Wyssusek, B.** (2004), Einleitung und Überblick: Soziale Aspekte des Wissensmanagement, in: Wyssusek, B. (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex – Perspektiven und soziale Praxis*, Berlin, S. 1-8

**Yin, R. K.** (2003), *Case Study Research – Design and Methods*, Third Edition, Thousand Oaks u.a.

**Yokoten** (2012), TPM-/Lean-Begriffe unter der Lupe, in: *Yokoten – Magazin für Operational Excellence und Best Practice Sharing*, Ausgabe 01/2012

**Ziegengeist, M.; Weber E.; Gronau, N.** (2014), Wandlungsbereitschaft von Mitarbeitern – Wie lässt sie sich messen und welche Faktoren sind aus-

schlaggebend?, in: *zfo – Zeitschrift für Führung und Organisation*, 83. Jahrgang, Ausgabe 6/2014 November/Dezember, S. 421-426

**Zimmermann, N.** (2011), *Dynamics of Drivers of Organizational Change*, Wiesbaden

**Zink, K. J.** (2009), Personal- und Organisationsentwicklung als interdependente Konzepte, in: Zink, K. J. (Hrsg.), *Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen*, Dordrecht u.a., S. 27-40

**Zucker, B.; Schmitz, C.** (2000), *Wissen gewinnt: innovative Unternehmensentwicklung durch Wissensmanagement*, Düsseldorf u.a.

**Zyngier, Suzanne** (2005), *Knowledge Management Governance*, unter: <http://www.sims.monash.edu.au/subjects/ims5330/resources/Zyngier%20GovernanceEKM.pdf> (Stand: 02.01.2015)

